GUÍA DE MEDIACIÓN COMUNITARIA







Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos
Humanos (ONU-HABITAT)
P.O. Box 30030 00100 Nairobi GPO KENYA
Tel: 254-020-7623120 (Oficina central)
www.unhabitat.org

Universidad Alberto Hurtado de Chile
Facultad de Derecho / Centro de Seguridad Ciudadana
Cienfuegos 41, Santiago Chile
Tel: 56-2-6920404
www.uahurtado.cl
http://derecho.uahurtado.cl/seguridad.urbana/html/index.html

Instituto de Estudios de la Religión
Rua do Russel, 76, 5° andar.
Glória, Rio de Janeiro.
T. 55 21 2555-3782
CEP: 22210-010
E-mail: comunicacao@iser.org.br

HS/116/10S
ISBN:

Autores : Pedro strozenberg, Ezio Mosciatti, Rosa María Olave, Ana Olívia Figueiredo Mesquita do Souto Cardoso, Carlos Eduardo Alcântara Brandão, Gonzalo Frei
Colaboradores: Ailton da Silva Bichara, Claudio Henrique Napoleão Silva, Maija Annuka, Noelle Resende, Renata Trajano, Sílvia da Cunha Vieira, Tomás Weiinstein
Diseño: Marcos Alonso

GUÍA DE MEDIACIÓN COMUNITARIA

Fundamentos y conceptos de la mediación Comunitaria

Capítulo 1: Fundamentos y conceptos de la mediación Comunitaria

Esta sección analiza aspectos teóricos y la justificación de diferentes modelos de mediación. Se presentan algunos de los principales debates, orientaciones y lineamientos que la definen como una práctica contemporánea desarrollada ampliamente en diferentes tipos de contextos y áreas de aplicación.

I La práctica de la Mediación y los conflictos sociales

Esta sección analiza aspectos teóricos y la justificación de diferentes modelos de mediación. Se presentan algunos de los principales debates, orientaciones y lineamientos que la definen como una práctica contemporánea desarrollada ampliamente en diferentes tipos de contextos y áreas de aplicación. La mediación es una forma tradicional para abordar los conflictos que tiene una larga existencia en la historia. Hay evidencia de su uso en múltiples culturas, tales como la judía, islámica, hindú y budista, como asimismo siglos de práctica en Europa, China, Medio Oriente, el norte de África y Japón[1].

Un planteamiento clave en esta guía es entender la mediación como un proceso, más que un rol determinado. Dicho punto de partida básico nos permite comprender mejor la complejidad de sus procesos y roles como un instrumento de intervención social. La existencia de una amplitud de funciones de las terceras partes en medio de los conflictos le otorga al presente texto un marco de comprensión de la diversidad de formas con que la mediación comunitaria puede ser desarrollada en diferentes países y contextos.

Esta obra no se mantiene imparcial ante las diferentes aproximaciones al tema. La práctica de la mediación comunitaria se encuentra fundada en los valores de la emancipación, deliberación, la pedagogía social, la participación, entre otros. La guía es crítica de las nociones que limitan el papel de la mediación a la búsqueda de acuerdos o lo restringen a la entrega de un servicio. En cambio plantea la importancia que tiene como posibilidad de fortalecer las capacidades de las propias comunidades para transformar sus condiciones de vida a través de la promoción del diálogo deliberativo, y del fortalecimiento de las redes y capacidades locales. La mediación empodera a las personas para dar respuesta a sus propias necesidades. En ese sentido funciona como un proceso de intercambio que permite la aproximación a las políticas del Estado con las necesidades cotidianas de la gente.

Lo anterior se funda en la premisa de que los aspectos centrales de la agenda de la mediación comunitaria es la construcción de ciudadanía, de capacidades democráticas y autónomas en la sociedad.

1 Cheldelin, Sandra. Mediation and arbitration. Capítulo 16, pág. 280. En: Cheldelin, S.; Druckman, D. & Fast, L. (2008). Conflict: from analysis to intervention. New York: Continuum.

II ¿Qué entender por mediación?

Tratar de definir la mediación no es posible sin reconocer la existencia de diversas prácticas y marcos teóricos en que se enmarcan la intervención de las terceras partes. Desde una perspectiva clásica, la definición elaborada por Dean Pruitt y Sung Hee Kim (2004) recoge algunos de los elementos esenciales de la noción que se ha desarrollado desde los paradigmas occidentales dominantes de la práctica de la mediación: "La mediación es una asistencia de terceros con la negociación. Su objetivo es ayudar a las partes en conflicto a alcanzar un acuerdo voluntario"[2](232) En medio de un conflicto entre dos partes, ya sean personas, grupos, comunidades, organizaciones o países, un tercero puede intervenir para buscar una salida negociada. La mediación es entendida como un espacio seguro para negociar, en que las partes, con la asistencia de un tercero, pueden encontrar vías constructivas de solución[3]. Desde este paradigma, se da énfasis al rol del tercero neutral que asiste a las partes en conflicto guiando un proceso de negociación orientado a que las partes sellen un acuerdo voluntario.

Durante las dos últimas décadas se han desarrollado nociones alternativas que destacan la mediación no solo como una práctica orientada a buscar acuerdos entre las partes en conflicto, sino que han puesto el foco en sus potencialidades emancipadoras, críticas y transformativas. En dichas perspectivas, no está solamente centrada en que las partes conflictuadas alcancen un acuerdo en sus diferencias, sino que la mediación tiene un potencial de cambio social. Según tales planteamientos, tiene como objetivo asistir a las partes para asumir la responsabilidad por las decisiones que toman. Así se sientan las bases para cambiar la relación entre ellas, generando un espacio en el cual se comparten recursos, se clarifica la información y se cambian las estructuras bases que dan origen al conflicto[4].

Una de estas corrientes es conocida como mediación transformativa. Robert A. Baruch Bush y Joseph P. Folger han desarrollado la idea de que el enfoque tradicional de resolución de conflictos limita las posibilidades por su carácter individualista. Para los autores mencionados, la mediación es una práctica relacional que debe estar orientada "hacia la colaboración en el establecimiento de lazos comunes y la búsqueda de un mejoramiento mutuo"[5] Esto sería posible a través de un proceso de recuperación del propio poder y generación de empatía entre las partes que permita aprovechar el potencial transformativo del conflicto social, mediante tanto del empoderamiento como del reconocimiento del otro[6]. La mediación debe ser orientada a crear nuevas conexiones entre las partes. Desde la noción planteada se critica la visión individualista de los modelos tradicionales, que olvidan el aspecto más relevante: la mediación constituye una práctica de transformación relacional.

John Paul Lederach es otro exponente del modelo transformativo de la conflictividad social. Él agrega al modelo desarrollado por Bush y Folger, la necesidad de que la transformación de conflictos, además de los aspectos relacionales, aborde las dimensiones estructurales y culturales. Lederach busca abordar los patrones y causas subyacentes de los conflictos (la dimensión estructural), como los patrones compartidos de interacción (dimensión cultural). La dimensión transformativa de la mediación enfatiza no solo el acuerdo entre intereses de las partes, sino la necesidad de considerar los aspectos relacionales, contextuales y estructurales que perpetúan dinámicas asimétricas, no pacíficas, entre las partes.[7]

Otra aproximación desarrollada en las últimas décadas ha sido la mediación narrativa. Ella enfatiza la construcción social de los conflictos, la negociación de los espacios de poder. Cobran fuerza los relatos que las partes hacen sobre la conflictividad. Winslade y Monk[8] señalan que tales narrativas descansan en discursos construidos socialmente. "Los discursos son una función de la forma en que la gente utiliza los patrones recurrentes del lenguaje para encarnar las normas sociales y establecer lo que se da por sentado en la comprensión de cómo son las cosas en el mundo"[9]. La mediación narrativa busca incorporar discursos que se encuentran excluidos del debate público y que persiguen ser legitimados. Se trata entonces de un proceso de construcción crítica entre discursos en pugna por la búsqueda de legitimidad y aquellos que dominan el debate en la esfera pública. La mediación es un espacio de construcción de poder, una intervención de naturaleza política. El mediador no

2 Pruitt, Dean G. y Sung Hee, Kim. Social conflict: escalation, stalemate, and settlement. Boston: Mc Graw-Hill, 2004. Frase original traducida por los autores: "Mediation is a third party assistance with negotiation. It's goal is to help the conflicting parties reach a voluntary agreement", pág 232.
3 Kraybill, R.S.; Evans, Robert A. y Frazer Evans, A. Peace Skills: Manual for community mediators. San Francisco, Jossey-Bass, 2001, pág. 17.
4 Ibídem, pág. 17.
5 Folger, Joseph P. y Bush, Robert A. Baruch. "La mediación transformadora y la intervención de terceros: los sellos distintivos de un profesional transformador", pág 64. En: Schnitman, Dora Fried. Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas. Buenos Aires: Granica, 2000. Capítulo 2, págs. 73-96.
6 Ibídem.
7 Lederach, John Paul. Building peace: sustainable reconciliation in divided societies. United States Institute of Peace Press. Washington DC, 2008.
8 Winslade, John y Monk, Gerald. Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
9 Ibídem, pág. 5. Frase original traducida por los autores: "Discourse is a function of the way that people use recursive patterns of language to embody social norms and establish taken-for-granted understanding about how things are in the world".

solamente asiste a la partes en la búsqueda de acuerdos, sino que es un actor que interviene en la generación de nuevos significados, nuevas narrativas y nuevos espacios sociales de poder.

Entre las miradas críticas a la mediación, se encuentran los aportes del Francés Michel Marcuse, quien alerta sobre los usos eficientistas en contextos de conflictos urbanos. Asimismo, se muestra escéptico de la pretensión consensualista respecto a la búsqueda fútil de resolver los conflictos. El debate, la contradicción, lo plural, resulta ser un elemento constitutivo de lo social. En ese sentido la mediación es observada por Marcuse como una forma de abordar las disputas en las ciudades, que permite generar nuevas opciones de conexión y respuestas locales a los fenómenos de la violencia e inseguridad. Lo anterior no significa entender la mediación como mecanismo de obtención de acuerdos, sino reconocer en contextos comunitarios la importancia, antes que nada, de crear confianza y conocimiento mutuos en torno a un proyecto colectivo.[10]

Esta guía asume el potencial transformador, crítico, de la mediación, entendiéndola al mismo tiempo como un instrumento para la búsqueda de acuerdos. En la dimensión comunitaria, la práctica debe estar orientada no solo a lograr entendimientos y satisfacer los intereses de los grupos. Como destaca Alejandro Nató la mediación es: "Un recurso humano y un instrumento cívico mediante el cual los integrantes de una sociedad pueden tramitar sus diferencias y/o gestionar los conflictos que se les presentan en el ámbito privado y/o público, así como también participar en la construcción de la sociedad que integran"[11] La mediación es asumida como un proceso que hace posible el cambio social a través del empoderamiento, la educación y la construcción de redes sociales en las comunidades.

III ¿Cómo ha evolucionado contemporáneamente la mediación?

A partir de la década de 1970, la mediación comienza un proceso de expansión y su desarrollo moderno[12]. La mediación extiende sus aplicaciones en diferentes ámbitos de la sociedad. Previamente a esa época, se encontraba acotada al sector laboral. Luego comienza a ampliarse con éxito hacia los negocios, los conflictos familiares y el divorcio, el medio ambiente, el diseño de políticas públicas, las divergencias internacionales y los problemas comunitarios, entre otros. Este proceso ha involucrado un grado creciente de profesionalización e institucionalización en diversas áreas con distintas orientaciones o raíces disciplinarias que colocan énfasis diferentes a la práctica e institucionalidad de esta herramienta en la intervención de conflictos.

La mediación comunitaria en su desarrollo moderno ha estado tensionada por dos raíces. Por un lado, desde el Derecho, se ha puesto énfasis en ella como uno de los mecanismos alternativos a la litigación judicial. De aquí surgió históricamente una visión crítica de la cantidad de casos judiciales, la cual promueve el desarrollo de otras opciones para la resolución de conflictos orientado a promover una mayor eficiencia de los tribunales. La segunda corriente, inspirada en los movimientos políticos de la década del 60, promueve un mayor control y participación de la comunidad en la resolución de los conflictos, a través de un proceso de empoderamiento de la ciudadanía en herramientas para los procesos de toma de las decisiones. Dicha corriente ha estado fuertemente influenciada por el desarrollo de la mediación comunitaria. Este movimiento ha desarrollado la idea de otorgar mayor poder a las comunidades en la resolución de sus propios problemas, a través de la promoción de la participación democrática a nivel local, como asimismo la reducción de la violencia y de las tensiones intergrupales en las comunidades[13].

La mediación ha evolucionado con los aportes de múltiples disciplinas. En el campo jurídico, ha sido institucionalizada como una de las principales formas adecuadas para resolver disputas. El campo asimismo ha estado fuertemente muy influido por la Psicología y el avance de las comunicaciones. Las técnicas de comunicación intergrupal, el uso de metodologías de facilitación de grupo, de diálogo y apertura a nuevas formas de interacción han estado fundadas en variados métodos desarrollados durante las últimas décadas.

IV ¿Cuáles son los elementos distintivos de la mediación?

A continuación se describen algunos de los elementos que nos parece necesario relevar como distintivos de la práctica de la mediación, los cuales permiten diferenciarla de otras

10 Marcuse, Michel. El delito y los modos de regulación urbanos. En: Programa Sistema Penal Derechos Humanos de ILANUD y Comisión Europea. Delito y seguridad de los habitantes. México, D.F. Editorial Siglo XXI, 1997, pág 11 .

11 Nató, [¿o Nato?] Alejandro Marcelo. Mediación comunitaria: conflictos en el escenario social urbano: conflictos en la comunidad, conflictos públicos, conflictos interculturales, enfoques y abordajes. Buenos Aires, [¿editorial?] 2006.

12 Menkel-Meadow, C. (2005). Roots and inspirations. En M. L. Moffitt, & R. C. Bordone, The Handbook of Dispute Resolution (pp. 13-31). San Francisco: Jossey-Bass.

13 Menkel-Meadow, C. Roots and inspirations. En: M. L. Moffitt & R. C. Bordone, The handbook of dispute resolution, pág. 20. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

prácticas sociales orientadas a la resolución o transformación de conflictos.

El empoderamiento de las partes en conflicto

Una de las características principales del proceso de mediación es que el control sobre los resultados reside en las partes y no en el conductor del proceso. A diferencia de lo que ocurre en un juicio o en el arbitraje, en que los que se encuentran en pugna pierden el dominio final sobre la toma de decisiones o los acuerdos que se pueden alcanzar. Esto es lo que denomina Kimerlee Kovach "la posibilidad de que las partes puedan ejercer la autodeterminación"[14] En la mediación las partes enfrentadas conservan el poder sobre la dirección que siga el proceso. Es lo que Kevin Avruch ha descrito como "la calidad no coercitiva de la mediación"[15]. No obstante estas características del proceso de la mediación, existen evidencias y críticas a la manipulación que los mediadores puedan ejercer hacia la generación de acuerdos. Lo anterior puede desvirtuar la calidad y los principios orientadores de la mediación, sobre todo cuando se encuentra subordinada a los intereses de los sistemas judiciales y estatales que privilegian sus propias agendas. La crítica se orienta a que sea un instrumento tecnocrático orientado al control social, perdiendo sentido sus características propias, como una práctica social libre de dominio y basada en la construcción de capacidades de entendimiento.

Nuevos paradigmas enfatizan el rol de la mediación, no solo desde las nociones tradicionales que enfatizan su rol en términos de la búsqueda de acuerdos, sino que desde la óptica que estos procesos permite el surgimiento de nuevos patrones de interacción social. Lo anterior permite desarrollar la modificación sistémica de las condiciones de injusticia y opresión que constituyen los elementos estructurales de la conflictividad social. El presente documento se orienta a privilegiar capacidades a nivel local para la construcción de respuestas sociales integrales a sus propias dinámicas de conflicto.

Un espacio flexible

La mediación es un proceso flexible que se diferencia de otros mecanismos orientados a abordar los conflictos (como por ejemplo los tribunales o el arbitraje) por lo complejo de estandarizar. Esto se explica porque, más que definir reglas de procedimientos, se encuentra orientada a generar una instancia colaborativa para alcanzar un acuerdo consensuado a las disputas. Francisco Diez y Gachi Tapia[16] hablan del espacio de la mediación (capítulo 2). De acuerdo a los autores, la función de la mediación consistiría en facilitar la conexión personal entre aquellos enfrentados y permitiría generar confianza entre los miembros. Por ello es posible que la mediación puede ser definida y redefinida por las partes y el mediador en cada caso (Kovack). No es por ello posible prestablecer un modelo rígido de espacios físicos, roles o estructuras. La mediación se orienta a abrir espacios sociales que permiten la comunicación y la apertura a un trabajo conjunto de los involucrados en conflicto para abordar problemáticas desde una forma no confrontacional.

Esto no implica renunciar a la definición de ciertos elementos, prácticas y experiencias que nos permitan identificar formas adecuadas para abordar constructivamente los conflictos. Pero el logro de este objetivo, se encuentra en función de las características del enfrentamiento, el área de trabajo, la cultura local y la dinámica de la relación, entre otros elementos.

La multiplicidad de roles y funciones de la mediación

La mediación requiere distintos tipos de roles de acuerdo al nivel y características del proceso. Como definición base es una clase de actividad intermediaria en que usualmente una persona externa interviene en un conflicto[17]. La figura principal es la del mediador. Cheldelin afirma que la noción tradicional occidental de la mediación ha puesto énfasis en la neutralidad del tercero[18]. Es decir, se espera que el mediador no sea partidario ni respalde una determinada postura o resultados, sino más bien que tienda a apoyar el desarrollo del proceso de la búsqueda consensuado de acuerdo entre las partes.

Para entender el papel de la mediación a nivel comunitario es importante distinguir las diferentes funciones que los terceros pueden jugar en medio de la conflictividad social. Para ello, utilizamos las tipologías desarrolladas por James Laue y Gerald Cormick; Christopher Mitchell y Louis Kriesberg. Los autores comparten la idea de transformar el concepto comúnmente utilizado de terceras partes en conflicto.

En vez de centrarse en el carácter individual del rol del neutral se pasa a entender la mediación como un proceso. Se

14 Kovach, Kimberlee K. Mediation. En: Moffitt, Michael L. y Robert C. Bordone. The handbook of dispute resolution. San Francisco: Jossey-Bass. Frase original traducida por los autores: "the potential for parties to exercise self –determination", 305, 2004.
15 Avruch, Kevin. Culture & conflict resolution. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 82, 1998.
16 Díez, Francisco y Tapia, Gachi. Herramientas para trabajar en mediación. Buenos Aires: Paidós, 1999.
17 Kriesberg, Louis. Constructive Conflicts: From escalation to resolution. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2007, capítulo 8.
18 Cheldelin, Sandra. Mediation and arbitration, capítulo 16, pág. 280. En: Cheldelin, S.; Druckman, D. & Fast, L. 2008. Conflict: From analysis to intervention. New York: Continuum.



abandona la idea monolítica de un solo tipo de intermediarios o rol de las terceras partes. En segundo lugar, la estrategia de intervención más adecuada debe ser definida tanto en función de la etapa del conflicto como de la orientación de la intervención.

Es totalmente diferente el contexto en el cual un grupo se organiza contra un proyecto medioambiental, en una etapa en que el enfrentamiento se encuentra en un proceso de desarrollo. Se crean coaliciones, los grupos definen sus estrategias, establecen sus posiciones y requieren de asistencia en recolectar información, generar alianzas y construir coalición para la defensa de sus propios derechos. El rol del tercero en esta etapa puede ir desde la colaboración en la elaboración constructiva de los problemas del grupo. Totalmente diferente será el rol en contextos de alta polarización entre los habitantes de una comunidad por el uso de un recurso escaso, en los cuales existe una historia de luchas y enfrentamientos en distintos planos. El rol de los terceros tendrá que estar en función de apoyar el dialogo, ser puente entre los grupos y buscar formas de entendimiento para buscar una salida negociada.

La categorización de terceros desarrollada por Laue y Cormick nos permite mayor claridad sobre las distintas formas de intervención. Los autores distinguen cinco clases de terceros: activistas, defensores, investigadores, mediadores y ejecutores[19]. Las funciones se definen de acuerdo a la potencia organizativa y financiera detrás de la intervención, la posición adoptada con respecto a las partes y la posibilidad de llevar la intervención. El papel activista toma posición con la parte más débil, y su contraparte toma partido por los más poderosos. El defensor actúa como un consultor que apoya los objetivos de un grupo, sin necesidad de ser parte de éste. Por otro lado, se encuentra el investigador, quien es un observador que puede entregar una versión técnica independiente sobre lo que sucede. El mediador actúa como facilitador de acuerdos entre las partes y no de una sola de las partes. El ejecutor es impuesto a las partes en la resolución de conflictos más allá de la voluntad de éstas. Actúa como un árbitro exigido por una entidad que tiene poder. La tipología desarrollada por Laue y Cormick nos indica que no existe una única función de terceras personas, y hay varias características y posiciones de las terceras partes implicadas en el conflicto.

Otro modelo útil para determinar la funcionalidad de las terceras partes ha sido desarrollado por Christopher Mitchell[20]. Su modelo multinivel establece un conjunto de tareas para los terceros. La tipología de Mitchell amplía el ámbito de acción descritos por Laue y Cormick y nos permite comprender las actividades de intermediación, más que centrarse en los roles rígidos. Mitchell discute cómo el papel de mediador puede ser diferente de acuerdo a las características y a la etapa en que se encuentra el conflicto. El modelo de Mitchell se describe en el cuadro 1.

La tipología de Mitchell permite tener una mayor amplitud en la mirada a los procesos de mediación y su aplicabilidad en distintas fases que enfrenta un conflicto. El rol más reconocido es el de facilitador. Articula durante la fase en que las partes han sido convocadas a un trabajo conjunto, dirige las reuniones cara a cara, abre y dirige la apertura a una conversación diferente. En esta etapa, se encuentran las características del mediador en términos de creación de un espacio que hace posible la comunicación, interpreta las posiciones y genera alternativas de solución. Junto con el rol de conductor de la reunión, en ciertos procesos (mayormente ante la ausencia de una estructura institucional pública-privada formal) se requiere la figura de un convocante, quien otorga legitimidad, soporta logísticamente el proceso o convence a los involucrados para iniciar el dialogo como camino de solución. Otro rol significativo durante las conversaciones es el evaluador que apoya la búsqueda de nuevas opciones o entregar información relevante a los diferentes grupos en pugna.

Otro aporte importante para entender los diferentes roles y actividades ha sido desarrollado por John Paul Lederach para quién la comprensión del conflicto social es bajo el tránsito en varias etapas[21]. Se enfatiza el dinamismo de la

19 Laue, James y Cormick, Gerald. The ethics of intervention in community disputes". En: (edit) Ermant, Gordon; Kelman, Herbert C. y Warwick, Donald P. The ethics of social intervention. Washington D.C. Halsted Press. 1978.
20 Mitchell, Christopher. The process and stages of mediation: The Sudanese cases. En Smock, David R. Making war and waging peace: foreign intervention in Africa. Washington, D.C. United States Institute of Peace, 1993.
21 Lederach, John Paul. Building Peace: Sustainable Reconciliation in divided societies". United States Institute of Peace Press. Washington DC, 2008, 64-66

Cuadro 1. Adaptación basada en "roles y funciones de los intermediarios" (Mitchell, 1993).

Rol	Tareas y funciones
Explorador	Otorga garantía a los adversarios de que el otro lado no está totalmente empeñados en la "victoria". Esboza una variedad posible de soluciones alternativas.
Convocante	Inicia el proceso de paz pidiendo tregua, discusiones, etc., actos que permitan a las partes participar en los debates. Convence a los adversarios de la posibilidad de soluciones mutuamente satisfactorias y de la utilidad del proceso de mediación. Proporciona lugar, apoyo logístico y presencia legítima a cualquier discusión. Puede actuar como facilitador.
Desenganchador	Ayuda a los aliados externos a retirarse del conflicto en el que se han involucrado. Recluta aliados externos para cumplir funciones de persuasión, respaldo, o funciones de mejora.
Unificador	Repara las divisiones internas para que todas las facciones se pongan de acuerdo sobre los intereses, los valores y las soluciones aceptables.
Empoderador	Desarrolla o iguala habilidades y competencias necesarias para permitir a las partes a alcanzar una solución mutuamente aceptable y sostenible.
Generador de opciones	Proporciona nuevos datos, ideas, teorías y opciones para los adversarios, de manera que puedan seleccionar o adaptar. Desarrolla nuevas ideas en la gama de posibles alternativas o consecuencias que puedan conducir a una solución.
Garante	Garantiza que los adversarios no van a sufrir costos enormes por entrar en un proceso de intermediación. Ofrece seguridades contra posibles fallos de proceso. Garantiza cualquier acuerdo.
Facilitador	Cumple varias funciones durante las etapas de proximidad o cara a cara, entre los adversarios.
Legitimador	Ayuda a los adversarios de aceptar el proceso y el resultado, aportando su prestigio al procedimiento.
Incentivador	Proporciona recursos adicionales para ayudar a los adversarios a llegar a una solución que incremente valor.
Monitor	Asegura a los adversarios sobre la ejecución de los términos del convenio en su totalidad por la otra parte o sobre los motivos para su incumplimiento.
Ejecutante	Controla el comportamiento de los adversarios después del acuerdo e impone sanciones por incumplimiento de los términos acordados.
Reconciliador	Lleva a cabo acciones a largo plazo para modificar las actitudes negativas, estereotipos e imágenes negativas que se dan en general entre de los adversarios. Desarrolla nuevas relaciones que superan las divisiones que el conflicto ha dejado tras de sí.

Fuente: Christopher Mitchell, 1993[23] (original en inglés, traducción realizada por autores del presente manual).

conflictividad. Para ilustrar su explicación, Lederach toma del modelo desarrollado por Adam Curle, donde el conflicto tiene una progresión a lo largo de un continuo que va desde una relación no pacífica a la pacífica (ver cuadro 2). La intervención se encuentra en función de la transformación desde relaciones asimétricas y no pacíficas de poder hacia relaciones simétricas y orientadas hacia un desarrollo pacífico y constructivo La construcción de la paz requiere diferentes roles y funciones de las terceros que intervienen en la búsqueda de una salida constructiva a la situación. Lederach se apoya en los aportes realizados por las tipologías de Mitchell, y de Laue y Cormick. Para abordar las diferentes etapas de un conflicto son necesarias funciones diferentes y complementarias de los terceros.

Otro autor que ha ampliado la noción de los roles de intermediarios en procesos de mediación es Louis Kriesberg[22]. Él distingue los roles de los mediadores formales, con respecto

Cuadro 2. Transformando conflictos asimétricos

	Relaciones no pacificas		Relaciones pacificas
Balance de poder		3. Negociación	4. Desarrollo pacifico
Desbalance de poder	Concientización	Confrontación	
	Conflicto latente	Conflicto abierto	

(Fuente: Curle, 1971, Lederach 1995, Ramboath, 2001)[24]

a otros roles presentes como pueden ser los facilitadores de diálogo o resolución de problemas, roles de consultores o capacitadores que prestan apoyo en servicios de resolución de conflictos, de los cuasi mediadores, los roles informales o los mediadores ad hoc. Estas distinciones tienen que ver

22 Kriesberg, Louis. Constructive conflicts: from escalation to resolution. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2007, capítulo 8.
23 Mitchell, Christopher. The process and stages of mediation: The Sudanese Cases. En Smock, David R. Making War and Waging Peace: Foreign Intervention in Africa. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, pág 147, 1993
24 Ramsbotham, Oliver; Miall, Hugh y Woodhouse, Tom. Contemporary conflict resolution. Cambridge: Polity, 2010, pág. 22.

con las funciones y expectativas sociales, como asimismo con los niveles de formalidad presentes en las formas de intervención. Algunos roles se enfocan a trabajar con una de las partes, otros operan como apoyo informal de comunicación dentro o entre los grupos en conflictos y otros son conductores de diferentes tipos de escenarios de diálogo entre las partes.

Louis Kriesberg describe la figura del mediador institucionalizado como uno de los roles sociales desarrollados principalmente al alero del sistema formal de justicia y de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos[25]. En muchas sociedades, el mediador es parte de un aparato institucional jurídico en las etapas iniciales de resolución de disputas. Según Kriesberg, algunas investigaciones muestran que existen diferencias importantes incluso entre modalidades similares de servicios de mediadores institucionalizados. Por ejemplo en Estados Unidos dos agencias gubernamentales de mediación laboral, la Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS) y el State Board of Conciliation presentan orientaciones totalmente diferentes en la utilización de la mediación. Mientras la FMCS actúa como orquestador de acuerdo entre sindicatos y empleadores, lo segundos operan como creadores fórmulas de consenso, forzando e inclusive manipulando a las partes a alcanzar una salida negociada.

A partir de estas múltiples diferentes formas y roles de intervención de las terceras partes es necesario reflexionar sobre el papel de la mediación comunitaria. El planteamiento más significativo es que a la intervención no se agota en la dimensión de facilitador de la comunicación. Es necesario incorporar en el diseño de la intervención de los encuentros previos para explorar las posibilidades reales de legitimidad del dialogo. Asimismo, fortalecer el desarrollo de habilidades para disminuir las asimetrías de los grupos en disputa, entre otras actividades.

Los distintos marcos conceptuales desarrollados por estos autores son un aporte a entender la mediación comunitaria de manera más amplia que la sola intervención en términos de facilitar los procesos de acuerdo o de diálogo. Para ello se requieren múltiples funciones. No todos los conflictos requieren cada uno de estos roles en el plano de la intermediación. Esta tipología nos permiten reflexionar sobre el conjunto de capacidades, tareas y roles necesarias para utilizar durante las distintas etapas del conflicto. Con lo cual se abandona el concepto tradicional de la mediación focalizada en el rol individual del mediador como facilitador del acuerdo.

El objetivo en esta guía es poder relatar experiencias, casos y características de la mediación comunitaria donde sea posible distinguir diferentes tipos de funciones en concordancia a distintos contextos donde son implementados programas de mediación comunitaria. En esta guía se enfatizan las características propias de los contextos comunitarios donde es necesario articular actores en el territorio, empoderar y educar a los diferentes lados, y otorgar sustentabilidad a las prácticas constructivas de los actores. Estas diferentes características no solo deben ser incorporadas durante los encuentros cara a cara de los grupos en conflicto. Es necesario identificar las distintas etapas del proceso y los requerimientos específicos de roles y funciones que sean apropiados para la mediación comunitaria.

V ¿Por qué mediar?

En las líneas siguientes se realiza una descripción de algunos de los aspectos principales que justifican la necesidad de la mediación como práctica de intervención en los conflictos sociales.

Restaurar la comunicación. La mediación hace posible el diálogo de los adversarios en conflicto. La mediación permite facilitar una salida negociada de los involucrados en conflicto. Esto presupone la comunicación como un elemento primordial. Avruch (1998) señala que “en negociaciones, las dos partes se transforman en interlocutores: ellos se involucran en una conversación extendida acerca de su disputa”[26]. La mediación pretende aumentar la probabilidad de que la comunicación sea posible. Cuando las negociaciones entre las partes en conflicto fallan o no son posibles, la mediación surge como alternativa a través de la creación de espacios seguros, procesos o apertura de canales –previamente inexistentes– que hacen posible restarurar la comunicación.

Abrir nuevas opciones en las relaciones y opciones de las partes conflictuadas. La mediación cambia el patrón de comunicación y su objetivo es generar nuevas opciones. A través de diferentes mecanismos, ya sean talleres, entrenamiento, diálogos, foros. Por medios de estos instrumentos se busca cambiar el patrón de comunicación de la relación. Ya sea utilizando grupos pequeños o incluyendo la participación amplia de ciudadanos, o el uso de conversaciones privadas. Se busca alterar el tratamiento confrontacional y posicional a través de técnicas de identificación, reenmarcamiento que permitan alterar los patrones posi-

25 Kriesberg, Louis. Constructive conflicts: from escalation to resolution. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2007, pág. 242.
26 Avruch, Kevin. Culture & conflict resolution. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 1998.Pág. 39.

cionales de la conversación y abrir un nuevas opciones de solución.

Detener el enfrentamiento y el escalamiento de la violencia como vía de solución de un conflicto. La mediación como proceso permite que las partes detengan el escalamiento del conflicto y puedan iniciar un proceso de diálogo sin aparecer cediendo o mostrando debilidad ante las demandas de la otra parte. Los involucrados pueden percibir el estancamiento del conflicto. La teoría de la madurez del conflicto elaborada por William Zartman indica que los lados en disputa toman consciencia de que no son posibles progresos en el conflicto a un costo y riesgo aceptable[27]. Pero no basta con percibir el estancamiento del conflicto para dar pasos hacia el diálogo. Para no aparecer cediendo, ya sea por prestigio o por el reconocimiento del fracaso, las partes no están dispuestas a dialogar. Pruitt y Kim señalan que es clave algún grado de optimismo para iniciar un proceso negociado de des-escalamiento de la dinámica de conflictividad[28]. En esta etapa la intervención de la mediación permite la construcción de confianzas. Kriesberg señala que la mediación ayuda a penetrar las barreras socio-emocionales[29]. El mediador puede generar reuniones por separado y actuar transmitiendo información entre ambos lados. La mediación incluye técnicas y procesos para construir actitudes que generen gestos comunes y eviten las malas interpretaciones.

Involucrar a personas o grupos afectados por una disputa o conflicto. La mediación como proceso no solo tiene una justificación para las partes enfrentadas directamente en conflicto. Es necesario incluir la óptica de otros actores no involucrados directamente en el diálogo. El mediador puede ampliar la mirada de las opciones incluyendo los efectos que posibles acuerdos generarían sobre el público en general o representar los intereses de personas que no se encuentran adecuadamente representadas, incluyendo los efectos de los acuerdos en las futuras generaciones; por ejemplo en la discusión sobre proyectos ambientales o el cambio climático.

La mediación es una práctica que permite cambiar la dinámica de las relaciones. La mediación tiene un potencial transformador en términos de creación de una cultura de colaboración, transformación de las comunidades y la construcción consensuada de decisiones públicas por medio de la generación de prácticas dialógicas e inclusivas sobre asuntos que conciernen a la ciudadanía en general.



VI Perspectivas críticas de la práctica de la mediación

La siguiente sección aborda los principales desafíos de la práctica de la mediación. El desarrollo y diferenciación de múltiples aplicaciones llevan al surgimiento de múltiples interrogantes sobre la aplicabilidad de esta práctica como mecanismo de resolución de conflictos. A continuación se expone un conjunto de discusiones contemporáneas relevantes a considerar y que debe tenerse en consideración respecto a las limitantes y posibilidades de estos procesos.

¿Es posible hablar de un tercero neutral o imparcial?

La práctica de la mediación ha sido tradicionalmente enseñada como un ejercicio de un tercero imparcial y neutro. Este planteamiento genera diferentes cuestionamientos. Una de las principales críticas es cuando las partes en con-

27 Pruitt, Dean G. y Sung Hee, Kim. "Social conflict: escalation, stalemate, and settlement". Boston: Mc Graw-Hill, 2004. Pág. 172.
28 Ibídem, pag 179
29 Kriesberg, Louis. Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2007, página 231

flicto se encuentran en una situación de marcado desbalance de poder. Kimberlee Kovach (2005)[30] señala que en esas circunstancias se plantea un dilema ético. Surge la necesidad de apoyar a la parte más débil, lo que implica que la intervención puede ser percibida como un instrumento en favor del lado más desfavorecido. Esto implicaría que el proceso comprometería el principio de la neutralidad. Por otro lado, no realizar ninguna acción generaría un serio riesgo de mantener el desbalance de poder lo cual atentaría contra el principio del proceso mismo de mediación. Otros autores plantean la imposibilidad de la neutralidad. Incluso en marcos de equilibrio de poder, el mediador tiene ciertos prejuicios, valores y cosmovisiones que afectan su visión sobre el conflicto. Diez y Tapia (1999) plantean en ese sentido la imposibilidad de la neutralidad. La mediación debe ser ejercida como un ejercicio de curiosidad, en que el mediador se involucra en una relación afectando el sistema de percepciones que compone la interrelación entre las partes[31]. En cualquier caso aparece en la discusión contemporánea un cuestionamiento al concepto de imparcialidad.

Es por ello que tomamos la noción de "promotores de proceso"[32]. La mediación promueve los valores del diálogo, el empoderamiento, el involucramiento de distintos actores como mecanismo de toma de decisiones y búsqueda de acuerdos. Si bien no se toma partido por ninguno de los lados en disputa, se promueve activamente ciertas condiciones, valores y balances que hacen posible encarar los conflictos y el desequilibrio de poder entre las partes.

¿Debe ser la mediación confidencial?

Otro de los componentes básicos de la enseñanza de la mediación ha sido la confidencialidad del proceso. Las partes acuerdan el nivel de privacidad con que será llevado y de qué manera es posible comunicar los acuerdos, plazos y procedimientos establecidos

En algunos casos, legislaciones nacionales prohíben estos procesos que puedan ser llevados confidencialmente. Por ejemplo, el límite respecto a la participación de funcionarios estatales en debates sobre asuntos públicos de la comunidad limita las posibilidades de que sean llevados confidencialmente. Existen de hecho regulaciones de tribunales que prohíben expresamente el respeto de la confidencialidad en casos de abusos a niños.

La mediación reporta importantes beneficios de la confidencialidad-. Permite que se puedan explorar nuevas formas de



solución sin exponer a los representantes ante sus propias bases, o de la ciudadanía en general en medio de conflictos de alta connotación pública. No obstante, este principio entra en pugna con el derecho de la ciudadanía de acceso a las conversaciones que se den en la esfera de asuntos públicos o cuando el tema en discusión tiene que ver con la violación de derechos fundamentales.

¿La mediación es una práctica institucional o una capacidad de las propias comunidades?

La mediación tiene diversos niveles de aplicación y ámbitos de práctica: la mediación civil laboral, escolar o comunitaria, materia propia que trata esta guía. Hay múltiples formas de institucionalización de la mediación. La mediación comunitaria se ha desarrollado al alero de la diversificación de formas de acceso a la justicia y se ha entendido como una justicia de fácil acceso y de responsabilidad de órganos administrativos o judiciales. Asimismo, la tiene fuertes raíces de prácticas religiosas o comunidades que han formado prácticas de diálogo y fortalecimiento de las propias redes

30 Kovach, K. K. (2005). Mediation. En: M. M. Moffit & R. C. Bordone, The hanbook of dispute resolution (págs. 304-317). San Francisco: Jossey-Bass.
31 Díez, Francisco y Tapia, Gachi. herramientas para trabajar en mediación. Buenos Aires: Paidós, , pág. 90.
32 Kraybill, R.S; Evans, Robert A. y Frazer Evans, Alice. Peace skills: manual for community mediators. San Francisco, Jossey-Bass, 2001, pág. 20.

locales y comunitarias con el apoyo de ONG y centros de desarrollo comunitario.

Los que abogan por una institucionalización hablan de la relevancia de estandarizar servicios de resolución de conflictos y ofrecer vías comunitarias de calidad para que las comunidades puedan tener vías accesibles de justicia. Desde la segunda óptica, la mediación comunitaria es entendida como las propias capacidades autónomas de las comunidades, sus organizaciones y líderes de generar vías propias para encarar sus diferencias. Esta guía busca mostrar múltiples experiencias de implementación de la práctica de la mediación comunitaria, lo cual habla de un campo diverso con múltiples actores y distintos niveles de institucionalización.

CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN COMUNITARIA

La expresión "mediación de conflictos" produce una multiplicidad de comprensiones que dependen de quienes presentan o de donde se habla. En este texto también es así. Presentamos una de las posibilidades de comprender el tema, una mirada marcada por influencias de los derechos y la seguridad, sin perder la perspectiva de los procesos políticos y democráticos en los países de Latinoamérica.

Tomamos en cuenta que los escenarios son diferentes y complejos. Por tanto hay que buscar referencias que sirvan de reflexión para la adaptación a cada localidad, con sus límites y potencialidades. Pero es cierto también que hay innumerables puntos en común entre las ciudades y comunidades de Latinoamérica que, pueden -y deben- ser pensados de manera colectiva e integrada. En consecuencia, seleccionamos algunas características que nos parecen compartidas y merecedoras de una reflexión integral.

En este capítulo serán destacados algunos aspectos. El primero: que presenta elementos identitarios de la práctica de mediación comunitaria, como la importancia del reconocimiento del contexto y participación comunitaria, actuación en red y su carácter pedagógico. Un segundo punto es demostrar el carácter eminentemente práctico, preocupado de la viabilidad y efectividad de su intervención, los roles y la reflexión permanente acerca de sus rutinas y prácticas. Por último, los temas que se relacionan con la sustentabilidad política y económica, que tienen relación con quien se propone implementar un proyecto de mediación comunitaria.

En relación al último punto señalado, cabe resaltar la importancia de tener un espacio físico en un local público y accesible, con regularidad de horarios y fechas, que reafirma el carácter colectivo y sustentable de la mediación comunitaria, pudiendo asumir distintos formatos y dinámicas, de acuerdo con la comunidad donde se inserte.

Este espacio físico identitario lo denominamos, en esta guía, Centro de Mediación Comunitaria (CMC), entendiendo éste como un espacio catalizador para personas y grupos comunitarios que demandan o se interesan por la mediación, constituyéndose en un lugar de encuentro e implementación de la cultura del entendimiento.

En la presente guía entendemos Centro de Mediación Comunitaria como un espacio físico accesible, compuesto por un equipo habilitado, para los que buscan o se interesan por la mediación en una determinada comunidad, un lugar de encuentro y fortalecimiento de identidades que facilita la práctica de ésta. Sobre el CMC trataremos con más detalles en el capítulo de implementación.

Como referencia, partimos de la siguiente definición de mediación comunitaria:

Es una práctica promovida y facilitada por un equipo que contribuye a la generación de espacios y procesos de diálogo participativo, entre individuos o colectivos, con el fin de crear ambientes favorables para el manejo y transformación de los conflictos, complementaria a la justicia y alternativa a la violencia explícita e implícita.

IDENTIDAD Y RECONOCIMIENTO DEL CONTEXTO

1. ¿Cómo y para qué reconocer el contexto comunitario?

Existen acciones e iniciativas posibles para conocer los contextos comunitarios, a considerar desde el momento de selección de una comunidad, su equipo y alcances. En los procesos previos a la instalación de un Centro de Mediación Comunitaria es necesario ejercitar la escucha interesada e inclusiva. Cuanto más los centros de mediación logren reconocer las características locales, más fácilmente serán acogidos por las personas de esta comunidad.

En tal sentido, se trata de un proceso de reconocimiento de los significados colectivamente producidos, en el cual los individuos son respetados como únicos y singulares, en la diversidad de sus subjetividades y culturas. Así, el equipo de mediación reflexiona sobre los saberes y conocimientos de

la comunidad, añadiendo nuevas perspectivas y valores que fortalezcan mecanismos de diálogo y autonomía de las personas.

El proceso de reconocimiento comunitario tiene un doble sentido: el Centro de Mediación Comunitaria necesita reconocer las culturas y las identidades locales y, al mismo tiempo, estimular una transformación social profunda y duradera dentro de la comunidad.

En la búsqueda de un proyecto de "ciudadanía activa" fueron definidos procedimientos que asegurasen la participación ecuánime entre las normas legales vigentes y las dinámicas sociales presentes en diferentes micro-sociedades que luchan para garantizar sus derechos y su historia.

Con eso, se puede decir que el "Balcão" ("Balcón") es proyectado para funcionar en áreas de coexistencia conflictiva entre reglas locales y normas generales, reconociendo ambas como válidas.

Centro de Mediación Comunitaria
Proyecto Balcão de Direitos en Río de Janeiro
Pedro Strozenberg

Algunos de los desafíos destacados por los profesionales de las UJV [Unidades de Justicia Vecinal en Chile] en relación a los procesos de mediación vecinal, dicen relación con la inserción en el territorio, con la integración con la comunidad, con su forma de vida y de relacionarse. Esto aparece como un elemento fundamental para poder desarrollar procesos de mediación que permitan efectivamente transformar la forma en que se abordan los conflictos entre los vecinos, generando una mayor cultura del diálogo y del respeto hacia la diversidad.

Se trata, de esta forma, de una acción pedagógica, sostenida en el tiempo, que permita a los habitantes darse cuenta de que ellos tienen el poder de decisión para enfrentar sus conflictos vecinales; un proceso que vaya integrando los elementos propios de la cultura local.

Si bien se ha avanzado en el acercamiento al territorio, uno de los desafíos es tener un mayor conocimiento de lo territorial, pero esto no es fácil debido a que la gran mayoría del tiempo los mediadores deben estar realizando mediaciones en las dependencias de las propias Unidades de Justicia Vecinal. En este mismo sentido, la promoción y la difusión de la mediación y, en general de los servicios que entrega la UJV, también se ve confrontada ante esta dificultad.

La experiencia de las Unidades de Justicia Vecinal (UJV) en Chile

Sugerencias para que el Centro de Mediación Comunitaria reconozca el contexto:

- Participar en los eventos comunitarios y promovidos por entes públicos
- Crear espacios regulares de encuentro de la red local y proponer temas de debate
- Tener una actitud proactiva, en el sentido de buscar, reconocer y establecer un movimiento de acercamiento con los diferentes actores existentes en las comunidades
- Elaborar un mapeo social, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones y variables
- Ser flexible en relación a la estructura, instalación, contratación de los equipos, horarios de funcionamiento y otros aspectos
- Establecer mecanismos de monitoreo y de evaluación permanente del proceso, para identificar constantemente lo que es necesario incorporar o modificar (por ejemplo, caja de sugerencias)

El desafío es que el Centro de Mediación Comunitaria esté inserto en la comunidad, naturalizado e incorporado en lo cotidiano de la vida de las personas, con alta pertenencia local, dejando de ser visto como un lugar extraordinario y eventual.

Estas relaciones son construidas desde su origen y durante toda su gestión. Un CMC (Centro de Mediación Comunitaria) tiene un tiempo de maduración y enraizamiento local, que depende del ejercicio regular y constante, lo que debe ser considerado en sus cronogramas de implementación.

1.1 Un espacio permeable y flexible a los cambios y a las culturas locales (toda esta parte fue para el capítulo implementación)

No es fácil reconocer las culturas locales, sus lenguajes y prácticas e incorporarlos en la dinámica cotidiana de los Centros de Mediación Comunitaria, manteniendo una perspectiva transformadora y concreta. El Centro de Mediación, al mismo tiempo que asume una opción de perpetuar procesos locales, afirmando prácticas identitarias de determinado territorio o segmento, tiene el desafío, igualmente relevante, de estimular la contradicción y el cuestionamiento de dichas prácticas. Este espíritu inquieto exige una mirada permeable y atenta de los gestores y mediadores.

Paulo Freire indica la proporción del desafío:"la actitud crítica permanente es el única forma a través de la cual el hombre realizará su vocación natural de integrarse, superando la actitud del simple ajuste o acomodación", (FREIRE, 1965: 52)[33].

33 FREIRE, Paulo. Educação como prática da Liberdade. 1965. pág. 52.

El espacio de mediación comunitaria busca manejar las ansiedades, tensiones, expectativas y contradicciones, que son parte importante su acción, y cuestiona las respuestas tradicionales que conducen a soluciones naturalizadas, sin dejar con eso de reconocer la cultura local.

"Para el pensar ingenuo, lo importante es la acomodación a este hoy normalizado. Para el crítico, la continua transformación de la realidad, para la humanización permanente de los hombres", (FREIRE, 1965: 95)[34].

Por lo tanto, el Centro de Mediación Comunitaria sirve como un espacio doble de renovación y afirmación de la cultura local, estimulando el desarrollo de la reflexión sobre la práctica. La mediación comunitaria trabaja, de esta forma, contra las resistencias de la comunidad, con el objetivo de fomentar y estimular procesos de cambio. Se trata de una fase de gestión de los conflictos, lo que produce un grado de tensión a veces necesario para llegar a lo que no es tan explícito y lo que no se dice, pero existe.

Prestar atención al proceso sistémico de cambio hace del Centro de Mediación un espacio dinámico, que se recrea a cada momento y que interactúa con los actores con los que comparte el territorio. Creer en el cambio de actitud individual y colectiva abre la posibilidad de nuevas relaciones, buenos acuerdos y pactos sostenibles.

Consejos para mantener una postura cuestionadora:

- Tomar un caso emblemático y seguirlo más de cerca (estudio de caso)
- Usar medios de comunicación, campañas, radio
- Pensar el espacio público como un espacio de interés colectivo
- Desnaturalizar ciertos comportamientos y hacerlos visibles
- Realizar reuniones regulares para la evaluación interna sobre las dinámicas del Centro de Mediación Comunitaria

1.2 ¿Qué determina las posibilidades y límites de un Centro de Mediación?

El Centro de Mediación Comunitaria no es capaz de responder a todos los casos y situaciones. Los límites de su actuar e identidad se deben tanto a factores voluntarios como a otros involuntarios, internos y externos.

Los factores voluntarios son los límites que el propio Centro define, como pudiera ser no abordar conflictos de vilolencia intrafamilar o conflictos laborales o, además, atender prioritariamente mujeres o migrantes. Son decisiones establecidas en el momento de implementación del programa. Variables involuntarias pueden ser razones económicas, políticas o limitaciones propias del equipo. Aspectos internos son los relacionados a la gestión, la identidad, las alianzas y la infraestructura, entre otros. Las externas son las situaciones de violencia, contexto político como cambios de gobierno, etc.

"Una señora tiene un marido con quien tuvo 3 hijos. La hija mayor es discapacitada mental y física y la madre no trabaja para cuidar de su hija. El marido ha sido de esos que siempre salen de casa. Ella sabía que él tenía otra familia. Iba a su casa, no ayudaba económicamente y ella tenía que arreglárselas sola. Para poder tener las cosas en la casa se prostituía para su marido. Él la solía amenazar. Tiene vínculos con la milicia y él amenaza con matar a cualquiera que se relacione con ella. Hay esa cuestión de la violencia, de la prostitución… ¿Y cómo vamos a hablar con él, con una persona de la milicia? ¿Cómo? Y entonces, ¿cómo podemos ayudarla a hacer frente a tantos problemas? Le aconsejamos que lleve a su hijo allí para ser atendido por la psicóloga y por la trabajadora social, pero es muy complicado.
Si seguía yendo allí, íbamos a tratar de ayudarla con su hijo, pero en relación con su marido, ¿cómo se puede tratar con alguien de la milicia? Éste es seguramente un límite de la mediación."

Técnica del Proyecto de Mediación Comunitaria Justiça Comunitária
Río de Janeiro

Por definición de la propia ordenanza, este Centro está dedicado a las situaciones de conflictos "entre vecinos", sin dar más precisiones, y especificando a continuación los temas que "no son mediables": causas penales, temas familiares, con excepción de las cuestiones patrimoniales, sucesiones, asuntos laborales, cuestiones en las que estén involucrados el orden público, menores de edad y personas con discapacidad mental.
Este concepto, que parece amplio y resulta a la vez restrictivo, ha generado dudas en más de una oportunidad. Para sortearlas, en ocasiones se ha tenido como premisa la situación de "convivencia", asimilándola a la de "vecindad", y al presentarse otras situaciones no encuadrables de esta forma, se realizan derivaciones a otros centros de mediación.
Por otro lado, la exclusión de los asuntos familiares, o que involucren menores o personas con discapacidad mental, veda el acceso a la mediación en este ámbito a temas que recurrentemente se presentan en la oficina con la necesidad de entablar diálogos constructivos para afrontarlos, y que carecen de espacios institucionales que los provean.

La historia de la mediación comunitaria en Paraná o de cómo una institución nueva se legitima socialmente y se acerca a los ciudadanos
Irina Chausovsky

34 Ídem. Pedagogia do oprimido. 1968. P. 95

Hacer frente a un escenario complejo e inestable es parte de los desafíos. Probablemente no se alcance un escenario ideal, que tenga todas las condiciones deseables, por eso el análisis del contexto es, en cierto modo, decisivo desde el momento en que se empieza el trabajo, ya que la identificación de estos límites ayuda a determinar la efectiva actuación, potencialidades y restricciones de la práctica comunitaria en cada localidad. Por lo tanto, corresponde a los gestores establecer el mínimo requerido para crear el Centro.

No hay límites predefinidos en cuanto a los temas que pueden ser abordados, pero las restricciones están directamente relacionadas con las prioridades establecidas por el centro de mediación en relación a su contexto.

El establecimiento de límites implica la construcción de una identidad autónoma, la cual se da a través de estas fronteras y se refleja en la presentación de una misión, un modus operandi, de los objetivos de trabajo. Por lo tanto, el proceso de establecer límites requiere una construcción conjunta y autónoma, en el sentido de no quedar rehén de la voluntad de uno u otro, y necesita presentarse de forma clara y acogedora.

En consecuencia, los límites se ajustan en función del contexto comunitario, y no son una decisión aislada a priori. El análisis del contexto es, en cierto modo, decisivo desde el momento en que se empieza el trabajo, ya que la identificación de esos marcos ayuda al centro de mediación para comprender mejor su actuación, potencial y restricciones.

Sin embargo, las características propias de la o las instituciones que implementen el centro van a influir en los alcances que autodefinan para su gestión.

Por otro lado, la mediación comunitaria tiene un carácter práctico que se sostiene en su ejercicio, en la acción, que no debe proponer actividades que no sean factibles. Es muy importante, por lo tanto, que las personas se sientan atendidas en sus expectativas para que la acción sea efectiva.

La mediación comunitaria no se puede entender sólo como los acuerdos entre las partes, sino como un proceso de conversación y de (re)construcción de las relaciones y de una cultura de diálogo. En este sentido, son indicadores de logro el que las partes comprendan el proceso, que se sientan bien, que perciban el Centro de Mediación Comunitaria como un espacio seguro y de encuentro, que conozcan sus potencialidades y que participen, con el fin de llevar a cabo los compromisos y sentido de la mediación.

A diferencia de otros modelos de mediación, donde un tercero (que no sea el mediador) garantiza el cumplimiento de los acuerdos, como en la ciudad de Vitória (ES), Brasil, en la que los acuerdos realizados a través de la mediación familiar son aprobados por la Defensoría Pública y hay un nivel de formalización, la mediación comunitaria se basa en un proceso satisfactorio para las partes.

ACCIÓN: VIABILIDAD PRÁCTICA

La experiencia de campo muestra que la Mediación Comunitaria tiene un carácter concreto que se sostiene en su ejercicio, en la acción práctica y, por lo tanto, en actividades que sean factibles y accesibles. Es muy importante, entonces, que las personas conozcan lo que propone la mediación, de modo que sus expectativas encuentren relación con el alcance propuesto por el proyecto.

¿Cuáles son las ventajas de la mediación comunitaria?

Una de las ventajas de la mediación comunitaria es que el conflicto, aparentemente individual, se percibe como una cuestión colectiva; sin perder la dimensión privada, se reconoce su extensión pública.

Aunque los conflictos vividos por los individuos tengan características comunes, colectivas, a menudo las soluciones son diferentes según las posibilidades y el contexto de cada persona. Por lo tanto, conocer las dinámicas, respetando las particularidades de cada confrontación, permite acuerdos y situaciones más duraderas, así como el surgimiento de nuevos rumbos o alternativas.

Otro elemento importante en el ejercicio de la mediación comunitaria es la ampliación de la participación y la responsabilidad compartida. El llamado para que las propias partes intervengan en la definición y perfeccionamiento de soluciones adecuadas al conflicto enfrentado amplía exponencialmente las posibilidades de comprensión, para la necesaria aclaración de las diferencias y de sus probabilidades de acuerdo.

En palabras de Foley, "la mediación permite investigar en qué medida ya existen las soluciones a los problemas de la comunidad, justo en esa comunidad que, por razones históricas y estructurales de la exclusión social, en general no ve ninguna solución a sus problemas (...). Esta conexión entre los problemas y las soluciones promueve un sentido de res-

La problemática llegó al Centro de Mediación de la mano de la titular del Juzgado Penal de Niños y Adolescentes, quien al advertir las múltiples denuncias en las que se veían involucrados jóvenes de las mismas familias en diferentes hechos, consideró oportuno habilitar instancias de diálogo, tanto entre adultos como entre adolescentes.
Para esto, se trabajó en un proceso extenso con dos equipos paralelos de mediadoras, con cada uno de estos grupos, junto con personal del Área de Promoción de Derechos de la Defensoría, quienes brindaron compañía y contención en situaciones de vulneración de derechos, como el acceso a la educación y documentos de identificación personal, entre otros.
Tal como fue reconocido por los padres, gracias a estas instancias tuvieron oportunidad de tomar contacto directo entre ellos, tener mejor conocimiento sobre las actividades de sus hijos y mejorar la calidad de relaciones y comunicación en el barrio, abandonando prejuicios y el continuo recurrir a las comisarías.

La historia de la mediación comunitaria en Paraná o de cómo una institución nueva se legitima socialmente y se acerca a los ciudadanos.
Irina Chausovsky

ponsabilidad de la comunidad en su conjunto, creando una espiral positiva de transformación social", (FOLLEY,: 106)[35].

Por tanto, es necesario trabajar la autonomía de esa comunidad y garantizar la responsabilidad y la adhesión de las personas en la dirección acordada.

En este escenario se produce el empoderamiento de los actores locales y el acercamiento de ellos con el Estado y con las instituciones públicas y privadas, que comienzan a trabajar juntos para resolver el conflicto.

Ésa es otra ventaja fundamental de la mediación comunitaria: potenciar las redes locales ya existentes, reconociéndolas, promoviéndolas, ampliándolas. El Centro de Mediación no tiene una estructura rígida, que sólo funciona con cierto tamaño, sino que se ajusta a la realidad, a los actores locales, a las instituciones de la comunidad, contribuyendo a su fortalecimiento y a la creación de nuevas posibilidades.

La mediación comunitaria es capaz de adaptarse. Respeta el espacio donde se ubica y el momento de la acción, que es el momento del conflicto y, en consecuencia, el tiempo de cada persona involucrada en la mediación.

Debido a las precauciones señaladas, las partes dejan de manejar los problemas de forma traumática y el proceso se hace más rápido y más eficaz. Una vez que la solución de la controversia es decidida por las partes involucradas, y no por terceros, los acuerdos son más efectivos y cumplidos de manera espontánea.

Como anota Vezzulla, "sólo nos sentimos responsables de lo que decidimos nosotros. Si hacemos algo dispuesto por los demás, la responsabilidad recae en aquellos que decidieron"[36].

Por lo tanto, la gran inversión se produce en las personas y no tanto en la infraestructura, de modo que el proceso de mediación suele ser de, relativo, bajo costo.

Ventajas de la mediación comunitaria:

- Visualización del conflicto
- Promoción del desarrollo de una cultura de diálogo
- Interrupción de los ciclos de violencia
- Posibilidad de colectivización de las demandas
- Promoción de la autonomía y la responsabilidad de las partes en relación con las soluciones
- Eficacia
- Celeridad
- Proceso menos costoso

2.1 ¿En qué entornos se puede aplicar la mediación comunitaria?

En general es posible aplicar la mediación comunitaria en cualquier entorno. Sin embargo, esta práctica también se enfrenta a las condicionantes del contexto en el que opera, a los derechos humanos y a sus propias normas. "El poder del mediador es limitado por los principios y reglas de la mediación y él no puede perder de vista este principio, teniendo en cuenta que hay aspectos positivos de su poder: su capacidad para actuar en los conflictos reportados, la responsabilidad en la conducción de diálogos, su energía de interlocutor. Estas competencias se adquieren (...) por la práctica de la mediación y, especialmente, por la legitimidad y la experiencia del mediador"[37].

Es importante, sin embargo, que dicha limitación sea clara y conocida por la comunidad, con el fin de establecer la confianza y la seguridad entre las personas. Por ejemplo, podemos tener dentro de la misma comunidad dos espacios diferentes de mediación comunitaria, donde uno trabaja con el tema de la violencia doméstica y el otro no, pero la clave es que cada espacio tenga sus actuaciones, posibilidades y

35 FOLEY, Gláucia. Justiça Comunitária: Uma justiça para a construção da paz. (Inserir: cidade, editora e ano) [FALTA ESTA INFORMACIÓN]
36 VEZZULLA, Juan Carlos. La mediación para una comunidad participativa. 2008. Disponible en: http://www.mediate.com/articles/comunidad_participativa.cfm
37 NASCIMENTO, André Luis et al. Guia de Mediação Popular. (inserir cidade e editora da publicação) 2007. pág. 25. [falta el dato prometido]

limitaciones bien definidas. Las limitaciones pueden variar con el tiempo, por eso deben ser constantemente revisadas y reformuladas.

2) Carácter pedagógico

4.1 ¿Por qué la mediación comunitaria es pedagógica?

La mediación comunitaria se basa en generar un ambiente de colaboración y de alta posibilidad de escucha comprometida entre las partes en disputa, demandando un esfuerzo reflexivo y de autoconocimiento que produce cambios en los involucrados en la mediación. Por esta razón, el ejercicio de la mediación es para todos los actores un proceso de aprendizaje sobre sí mismos y el contexto donde están insertos.

El conflicto se genera en torno a verdades que son opuestas y, a través de la mediación, las partes se modifican, adquieren y asimilan nuevas verdades, aprenden a hacer concesiones mutuas, a reconocer diferencias, entender sus intereses, proponer opciones, tomar decisiones y asumir responsabilidades, saliendo siempre diferentes de ese proceso. La transformación ocurre, entonces, en el proceso y no en el resultado. En palabras de Freire, "nadie ignora todo. Nadie sabe todo. Todos nosotros sabemos algo. Todos nosotros ignoramos algo. Así que siempre aprendemos"[46].

El mediador conduce a las partes a buscar un mundo ideal y posible para ellas, escuchando la posición de cada una, suministrando informaciones que tengan como objetivo una mayor clarificación y una reflexión, viabilizando diálogos, estimulando el protagonismo, rescatando la autonomía y la autoestima, y haciendo que se reacomoden las posibilidades de acuerdo a su realidad. "En el proceso de mediación, se llama a las partes para protagonizar sus vidas desde esa 'mecánica de disputas'. El sujeto (o la comunidad) asume una nueva postura, pasando a ser sujeto cada vez más activo de su vida y de sus relaciones con los demás".

Un proyecto social de Bahía, en Brasil, sugiere el siguiente punto para la mediación comunitaria: "El objetivo de la mediación es que las partes traten sus disputas de forma no antagónica, que comiencen a entender el conflicto como algo natural de la vida en sociedad y, por lo tanto, que empiecen a superar la idea de que el otro es enemigo, de que el conflicto es negativo y de que, por lo tanto, se debe evitar" [38].

La mediación aporta una mirada para uno mismo, cualificada y pedagógica, acerca de la realidad que la comunidad, el grupo o las partes en conflicto están viviendo.

¿En qué medida sucede la participación en la mediación comunitaria?

Uno de los marcos de la mediación comunitaria es contribuir a la promoción de la democracia y al fomento de una cultura de participación y diálogo. A través de la mediación se estimula la autonomía de la comunidad, para hacer frente a los conflictos y construir diferentes tipos de soluciones, así como la capacidad de cuestionar y relacionarse mediante las demandas sociales, contribuyendo de manera calificada para la incidencia política.

El tema de la autonomía es crucial en todo el proceso de mediación, entendida por "la capacidad de tomar sus propias decisiones y establecer metas personales apoyadas en convicciones, además de la definición de los medios más adecuados para alcanzarlos" [39].

Por su condición práctica y cotidiana, la mediación comunitaria se confunde con la propia relación entre personas y el ambiente donde están insertas. Los actores sociales presentes son convidados permanentemente a participar y compartir este espacio de diálogo. La utilización de la práctica de la medicación es consecuencia de las relaciones establecidas internamente en aquella localidad y no de su imagen externa construida. Aquellas personas percibidas como mediadores comunitarios son, en gran medida, personas identificadas con procesos de desarrollo comunitarios.

2) La sostenibilidad política y económica

¿Qué caracteriza a la sustentabilidad política?

El término sustentabilidad proviene del latín sustentare, que significa sostener, defender, promover, apoyar, mantener y cuidar. La sustentabilidad política se expresa en distintos frentes interconectados, los cuales generan un escenario de estabilidad y continuidad para el desarrollo de la mediación. El apoyo expresado por los organismos gubernamentales la legitima y refuerza como una acción de interés público. Cuanto más amplios y explícitos sean los apoyos, más autónoma y sólida será la base de la política. El apoyo político también puede materializarse con la colaboración técnica y con las redes y alianzas institucionales. En este caso, la diversidad, la participación y el compromiso de los distintos actores refuerzan la amplitud y el alcance del Centro de Mediación, emergiendo en una nueva capa de apoyo político.

---

38 Medição Popular, uma alternativa para a construção da justiça. (Inserir cidade e editora da publicação). 2009, pág. 75. [falta la información ofrecida]
39 SOUZA, Danielle Henriques et al. "Resolve isso para Mim? Os desafios de introjeção dos conceitos basilares do Programa Mediação de Conflitos. pág. 176. En: Programa Mediação de Conflitos: uma experiência de mediação comunitária no contexto das políticas públicos. Belo Horizonte: (inserir editora), 2011. [falta la información indicada]

Además de estos dos elementos [¿cuáles dos elementos?], otro muy importante corresponde al reconocimiento de la mediación por parte de los residentes de la comunidad, como espacios relevantes y acogedores para ellos; un hogar que dialoga e influye sobre los asuntos prioritarios de la vecindad. Por lo tanto, la sustentabilidad política consiste en estar en sintonía con las acciones promovidas por la comunidad local, llevando a la legitimidad y al consecuente apoyo para que esta práctica se mantenga.

Éstos son algunos de los elementos generales, pero la sustentabilidad política también se expresa a través de las alianzas específicas que, por su diversidad y relevancia, contribuyen a moldear la fuerza institucional en cada caso. La escuela, la policía, el tribunal de justicia, la defensoría del pueblo, el puesto de salud, la secretaría de gobierno, y una infinidad actores que son cruciales para la continuidad de una intervención social específica.

En palabras de Thoth, "el grado de sustentabilidad institucional es el resultado del potencial de autogestión que, a su vez, es el resultado de la eficacia interna y externa de sus acciones hacia los miembros del equipo, los beneficiados y socios sociales y comerciales de la organización"[53]. En este sentido, la combinación de una amplia red de colaboración institucional, la legitimidad comunitaria interna y el apoyo específico de determinados agentes son los componentes que determinan la política de sustentabilidad y que deben ser perseguidos estratégicamente.

> (...) El principal reto es la sustentabilidad financiera y política. Nuestra experiencia sugiere promover diferentes actividades, buscando financiamientos complementarios y diversificados, sin perder el foco que marca su identidad y la legitimidad comunitaria.
> El proyecto debe tener sentido para la comunidad. No puede existir para satisfacer a su equipo, sino que debe ser útil como una herramienta para la transformación y mejora de la calidad de vida de todas las personas.
>
> **Balcão de Direitos do Rio de Janeiro**
> **Pedro Strozenberg**

¿Cómo llegar a la sustentabilidad política?

Hay que tener en cuenta que existen dos procesos complementarios en este campo. El primero es ganar el apoyo y la participación; el segundo, aún más delicado, es asegurar su mantenimiento. En este punto, las acciones de gestión interna, la transparencia, el seguimiento de resultados y, sobre todo, la comunicación, deben ser cuidados y valorados. La respuesta efectiva de la actuación, combinada con el desarrollo responsable, transparente y calificado de los procesos son elementos claves para la sustentabilidad política.

> La mediación que se propone en los Núcleos de Mediación del MP-CE [Fiscalía de Ceará, Brasil] es una mediación transformadora, que va más allá del acuerdo entre las partes y que intenta modificar la relación entre ellas. En esa mediación, el objetivo es establecer constantemente nuevas conexiones entre unos y otros, o incluso reparar los lazos emocionales que se rompieron o que sufrieron algún daño.
> El trabajo desarrollado por los núcleos de mediación es la mejor manera de conocer a la gente y ayudarles a desarrollar sus habilidades. Lo que importa para el Programa es lo que la mediación produce en las personas, aunque no haya acuerdo. Esto nos diferencia de otras instituciones que se encuentran en el mismo segmento.
>
> **Mediação Comunitária - Experiência de Ceará, Brasil.**
> **Patrícia Palhano da Costa y Francisco Edson de Sousa Landim.**

Como destacan Guindani y Ansari, "la red está directamente relacionada con el desarrollo y la calidad del trabajo, teniendo en cuenta que es consciente de las exigencias de su público objetivo y puede articular los diversos servicios y políticas públicas disponibles para el cumplimiento efectivo de las demandas que llegan a los núcleos". Por ello, la articulación de redes es una condición muy importante para la sustentabilidad política y económica, teniendo influencia directa en la legitimidad y el reconocimiento del Centro por la comunidad donde está ubicado.

> Como se observó anteriormente, las redes de colaboración generadas en el territorio han sido fundamentales para otorgarle legitimidad y sustentabilidad al Programa: con los distintos servicios de los municipios, con Carabineros, Policía de Investigaciones, juzgados de policía local, corporaciones de asistencia judicial y con las juntas de vecinos.
>
> **La experiencia de las Unidades de Justicia Vecinal (UJV) en Chile**

Por lo tanto, es esencial que las personas de la comunidad se sientan involucradas, comprometidas con la mediación, lo que se produce en el curso de la práctica y en el discurso publico.

7.2 ¿Qué caracteriza a la sustentabilidad económica?

Tal como fue mencionado, hay varios aspectos que deben tenerse en cuenta a fin de lograr la sustentabilidad política, pero eso no es suficiente. Es necesario buscar la sustentabilidad financiera.

La dimensión económica también debe ser tomada en cuenta en la definición y planificación de las actividades de los centros de mediación. De esta forma, se pueden verificar algunos de los elementos centrales. El primero es saber si la principal fuente de financiamiento del Centro de Mediación proviene de fuentes públicas o privadas, y cuál es su durabilidad. En los casos en que el plazo establecido es limitado, las metas y las actividades deben ser compatibles con la debilidad económica. En el caso de políticas públicas estructuradas, cuyo presupuesto se fija de forma regular y permanente, se pueden dibujar estrategias elaboradas a mayor plazo, promover procesos de cambio más significativos, e incluso un programa de capacitación de personal cualificado.

Otro aspecto relevante es la diversificación de los recursos movilizados. En este caso, no sólo recursos financieros, sino que además de servicios y estructura, pero también ampliando las potencialidades de las alianzas y la colaboración de los actores involucrados, que permitan que las iniciativas de mediación perduren durante más tiempo y con un costo menor. No siempre se trata de una combinación fácil, pero debe ser perseguida de manera estratégica.

Cada institución sigue una vía distinta de movilización de recursos, que corresponde al propio potencial para satisfacer sus necesidades financieras, diversificar las fuentes de financiación, establecer estrategias para la recaudación de fondos y la reducción de costos, además de buscar alianzas. Pero no es el único factor de análisis.[40]

Como explica Coutinho[41], "los aspectos organizativos, técnicos y sociales son igualmente importantes y definen los límites y horizontes de la sustentabilidad (…)".

Aunque los espacios de mediación comunitaria implementen estrategias muy diferentes en cada caso, la búsqueda de recursos financieros y complementarios es importante para la durabilidad y la respetabilidad del proyecto. Así, esto debería formar parte de sus estrategias de instalación y de gestión.

Sugerencias para lograr la sustentabilidad política:

- Transparencia en las acciones
- Comunicación institucional
- División de responsabilidades
- Desarrollo de una red de socios interesados
- Participación activa en las redes

Sugerencias para lograr la sustentabilidad económica:

- Diversificación de las fuentes de financiación
- Búsqueda de financiamentos de corto, medio y largo plazo
- Comunicación institucional eficiente
- Múltiples acciones
- Desarrollo de una red de socios interesados

40 Toth, Mariann. Sustentabilidade: obtenção, manutenção e maximização. (inserir cidade e editora da publicação), 2005. pág. 2-3. [falta lo marcado con destacador]
41 COUTINHO et al. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. (inserir cidade e editora da publicação), 2006. [falta lo marcado con destacador)

MIRADA DEL EXPERTO

Mediación comunitaria para una democracia con más contenido.
Elaborado por Alejandro Nató

Pensar la incorporación de la mediación en políticas que buscan la promoción de la ciudadanía en el contexto latinoamericano requiere partir de la premisa que es imposible tener un único modelo de acción ante un fenómeno tan complejo como es el escenario social urbano de nuestra Región. Para ello debemos preguntarnos qué papel debería tener un Sistema de Gestión Constructiva de Conflictos en una sociedad que no conoce su destino, con sus contingencias, ambigüedades, ambivalencias y contradicciones, que reflejan alta polarizaciones y que se denotan en la puja por la visibilidad y el reconocimiento. Estos nuevos escenarios sociales presentan condiciones individuales y comunitarias que hacen emerger la cuestión de los vínculos sociales y, por ende, propician, situaciones de desarticulación e incluso fragmentación social. La atención de las necesidades, en particular de los sectores excluidos, requiere respuestas que no generen más impotencia e indignación sino que potencien el perfil de compromiso social que le está reclamando la población a sus gobernantes.

En diferentes documentos producidos por organismos internacionales que señalan los distintos estados de la ciudadanía, y en este sentido es necesario marcar que tenemos la obligación de avanzar un poco más allá de lo que representan estas simbologías de la ciudadanía civil, social y política para empezar a configurar el concepto de la ciudadanía urbana. Es en esa dimensión que nos permite introducirnos en qué es lo que pasa en el desarrollo de lo cotidiano en las comunidades. Es ahí donde están los temas de inclusión-exclusión, la puja por la exposición pública (donde se dirimen liderazgos), la protesta social (por cuestiones de distribución e identidad), la puja por hacer valer los derechos.

La ciudadanía social tiene que ver con la problemática de los accesos y la ciudadanía política con la problemática de la legitimidad, que se encuentra bastante erosionada -en todos los niveles de expresión política- en la generalidad de los países de nuestra Región. La ciudadanía urbana, en cambio, nos abre el campo donde la manifestación de la desigualdad -que se hace presente también en los otros tipos de ciudadanía- aquí se marca con la desigualdad social y se materializa en el contacto/distancia, puesto que el otro no representa un legítimo otro que está dentro de tu propio sistema, sino que es otro del cual hay que cuidarse porque -en teoría- te puede dañar. Es en esta relación donde los unos y los otros se diferencian en una fragmentación basada en prejuicios e incluso xenofobias es necesario ver el tipo de rol que pueden cumplir estructuras como la mediación comunitaria que ayuden a la integración. Claro que esto tiene que ver con la estructura social porque ese tipo de segregación y rechazo hoy se manifiesta de modo solapado dentro del mismo espacio social urbano, ahora no todos queremos vivir juntos y empiezan a ver muros invisibles que se marcan entre los unos y los otros. Esto genera también motivos de violencia, por eso es central el incorporar la ciudadanía urbana para poder ver el tipo de rol que podemos jugar más allá de lógicas interestatales y rurales.

Hay que revalorizar el barrio, no como una categoría excluyente sino como un espacio de posibilidad. Si nos preguntamos ¿Cuántos espacios de interculturalidad se han gestado para poder dar lugar a ámbitos dialógicos?

He tenido el privilegio de trabajar con diferentes movimientos sociales como los indignados, los piqueteros, los sin tierra, pueblos originarios, campesinos, en varios países de Latinoamérica y de Europa y el punto común que se encuentra en estos actores sociales es que plantean: a) se va a acabar la paz social y b) el diálogo es funcional al sistema financiero internacional y al poder de turno que pretende imponer sus posiciones.

Esto nos obliga a todas las comunidades de práctica de gestión constructiva de conflictos a pensar de nuevo en los pilares estructurales de nuestros modelos de intervención. Obliga también a pensar en cuál es la imagen que queremos transmitir desde nuestros espacios de articulación para seguir siendo ámbitos de inclusión y no de rechazo por los protagonistas del conflicto. Por eso estimo que debemos pensar en términos de prevención de violencia y no de resolución de conflictos, como al mismo tiempo repensar las nominalidades con las cuales propulsamos la gestión del conflicto.

En otro orden, está en juego el retorno del "Estado presente", que es una característica que ha irrumpido con mucha fuerza en la Región en la etapa del pos neoliberalismo. Los Estados intervienen ahora para restablecer el orden y la paz social, dos premisas que también hay que tener cuidado de esgrimir sin someterlas a un riguroso análisis de situación contextual. Reflexionar alrededor de que es lo que se quiere ordenar cuando el desorden se encuentra a la orden del día, especialmente en el espacio público. El problema radica centralmente en que los administradores deberían tener mayor sensibilidad frente los conflictos, en especial los conflictos sociales. Deberían para ello trabajar en plataformas intersectoriales para dar mejores respuestas a las causas raigales de los conflictos sociales y no aplicar estrategias de apagar incendios ante esos conflictos. La misma concepción del Estado necesita un replanteo. Vemos como muchos gobiernos de la Región se desmoronan por la mala administración de los conflictos.

Se debería hacer pie -para el objetivo de la promoción de políticas públicas- en los medios de comunicación, en especial en las buenas prácticas en el manejo de la información que cada más impele a los actores a imprimirle mayor voltaje de violencia para poder ingresar en la agenda de los medios y desplazar a los que publicitan, a los gobiernos y a los propios postulados que emergen de esos medios.

Tenemos la necesidad de plantearnos para promover la ciudadanía que debemos gestar la mayor cantidad posible de espacios de mediación comunitaria donde se den cauces a conflictos entre vecinos, conflictos sociales y conflictos interculturales. La mediación comunitaria debe estar concebida como un instrumento prioritario de justicia, participación, protagonismo y pacificación social que se manifiesta, despliega y desarrolla como consecuencia del proceso democrático que exige cada vez más contenido.

Ello permitirá trabajar e incidir en la prevención de estas barreras invisibles que se van generando entre nosotros mismos, mitigar la violencia y generar mayor sinergia entre actores estatales con base en una articulación y coordinación de acciones para atender los conflictos en etapa de alerta temprana, en dirección lineal hacia las causas raigales que le dan vida a esos conflictos y evitar así las escaladas violentas que tanto daño le hacen a todo el sistema de convivencia social.

MIRADA DEL EXPERTO

Mirada de expert: CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA Y MEDIACIÓN
Elaborado por Jaidivi Núñez[42]

No hay tal cosa como una ciudadanía ya consolidada, más bien la ciudadanía corresponde a un proceso dinámico y en transición. Por eso se puede reconstruir y dar cuenta de las mutaciones o transformaciones de la ciudadanía, ligada a sus territorios, realidades y necesidades. De ahí que diversos actores con identidades cruzadas reclaman el reconocimiento de sus derechos así como un sentido de la igualdad en las sociedades contemporáneas, configurando un sentido renovado y sustancial de lo político, que tradicionalmente no han tenido los grupos humanos en estado de vulnerabilidad.

Este último aspecto de vulnerabilidad en algunas comunidades conlleva confrontaciones políticas y culturales que implican concepciones, percepciones e imputaciones de uno y otro, revelando posiciones e inclusive la prevalencia de poderes e intereses situados en dinámicas o líneas de conflicto tradicionalmente sostenidas[43]. En este sentido, se puede señalar que el ciudadano ha vivido una metamorfosis y se ha formado y renovado frente a las nuevas lógicas y necesidades del individuo, así como del país que le habita.

La encrucijada de América Latina
Los énfasis en una cultura de los derechos humanos, la necesidad de abordar la justicia transicional en escenarios de conflicto armado, así como los cambiantes ritmos de la economía que han generado un empobrecimiento en la población, trajeron como efecto una transformación del rol y concepción de la ciudadanía. Adicional a los procesos de cambio político que han vivido gran parte de los países de la región, que sin duda han contribuido a la re-significación de la ciudadanía, se constituyen en parte de la agenda política y de la actual academia, pues el ejercicio de la democracia, la satisfacción de los derechos humanos y la superación de la pobreza se encuentran en contradicción y se constituyen en un desafío permanente.

Ahora bien, la re-significación de la ciudadanía no sólo puede asociarse a la garantía de unos derechos y al otorgamiento de unas responsabilidades sino que ésta ha de plantearse desde la experiencia cotidiana, desde su propia identidad, así como a la pertenencia de una comunidad política.

Una necesaria reinvención de lo político:
Desde el contexto anterior, se hace urgente una política pública que fortalezca la sociedad civil e incluya nuevas comprensiones sobre lo individual, lo colectivo y reconozca las identidades políticas, culturales, entendiendo sus demandas y sus necesidades; de ahí que urge re-pensar los modelos y categorías en referencia a la democracia, la ciudadanía y los derechos. A continuación se esbozan algunas premisas a incorporar la mediación en sus diferentes aplicaciones (institucional, comunitario y educativo) en el campo de las políticas públicas:

La política pública que se diseñe e implemente ha de estar dispuesta y abierta a la incertidumbre de tal manera que el pensamiento y la actuación obedezcan a una consideración de los contextos locales y particulares de las comunidades; pues con frecuencia los gobiernos y los Estados insisten en institucionalizar los procesos de mediación como meros métodos o técnicas de intervención frente al conflicto, señalando las fases, el rol de los actores y las rutas de las comunidades en el acceso a esta figura. La incertidumbre como paradigma le propone a la política pública hablar en plural de: comunidades, identidades, modelos de mediación, prácticas culturales y así abandonar un modelo monista y determinista que hace de la mediación el único escenario para resolver controversias.

Re-significar la mediación como un escenario de resiliencia cultural[44]. En la medida en que se fortalecen los vínculos de una comunidad y las partes intervinientes en la experiencia afrontan con esperanza sus adversidades y dificultades, transformando las dinámicas limitantes que pudiesen sostener determinados tipos de conflictos. De ahí que la mediación, desde un enfoque de la resiliencia, se ofrece como un espacio que invita a todas las voces de la comunidad a trabajar sobre sus conflictos, a reparar heridas, sanar dolores y a reconstruir proyectos de vida en un escenario de ciudadanía activa, participatoria y por qué no emancipadora de los mundos personales.

Resolver la disyuntiva entre la norma jurídica y la norma social. Aplicar la mediación para algunos investigadores implica administrar justicia en función de una intervención frente al conflicto, perspectiva imprecisa si no se tienen en cuenta otros escenarios de regulación existentes en la vida cotidiana de las comunidades. Las experiencias en Colombia de implementación, por ejemplo, de la mediación comunitaria nos enseñan que las comunidades cuando acuden a su propia regulación de los conflictos y aprovechan las ventajas de la mediación, haciendo uso de su sentido común y de las prácticas y costumbres presentes en el vecindario, cuestionan las normas jurídicas como criterios exclusivos frente a la intervención del conflicto y acuden a las nociones de lo justo comunitario como criterio-guía para facilitar consensos.

Como se ve en la mediación y su implementación, se reconfiguran las relaciones entre cultura y democracia, y se identifican las tensiones entre ciudadanía, identidad, ley y norma, entre otras, haciendo posible una emergencia de relatos, y referentes de las comunidades donde se ponen en evidencia destrezas y habilidades para entrar en solidaridad con el otro, resolver asimetrías y cuestionar incluso las normas jurídicas que en apariencia han sido señaladas como justas, pero que en el contexto de la mediación son cuestionadas y son las partes quienes construyen una nueva "jurídica" en la resolución de sus conflictos.

De esta forma, el ciudadano es protagonista de una escenario de acceso a la justicia no solamente ofrecido por el Estado, sino que genera un proceso de apropiación en el que se empodera a favor de un diálogo y de una práctica, así como de un modelo de ser ciudadano que le permite construir nuevas reglas para resolver sus diferencias cotidianas.

42 Profesional en Psicología con Maestría en Intervención Clínica y Familia y Estudios en Sistemas de Solución de Conflictos aplicados a contextos comunitarios, institucionales y educativos.
43 BECK, Ulrich. La sociedad en riesgo mundial. En busca de la seguridad perdida. Barcelona: Paidós. p.252.
44 NÚÑEZ, Jaidivi. Resiliencia en la Escuela: Un factor en la construcción de una cultura de Paz. Observatorio para la Paz. Bogotá, D.C., 2011.

América Latina: un lugar de relaciones intensas

Capítulo 2:
América Latina: un lugar de relaciones intensas

Este capítulo aborda el tema de la violencia en América Latina y las estrategias de prevención de ésta.

Trata sobre el rol del Estado, las políticas públicas y la participación de la sociedad civil.

Y se hace una aproximación a los principios y cuidados que la mediación comunitaria necesita considerar en el contexto latinoamericano

La presencia de conflictos en América Latina se expresa de múltiples formas y en distintos espacios. Su origen viene de tensiones derivadas del desgaste de la convivencia entre miembros de la familia, vecinos o compañeros de trabajo, e igualmente surgen de las disputas colectivas violentas, como en casos de hinchas futbolísticos, grupos juveniles y respuestas violentas a las fuerzas policiales; o se materializan a partir de posicionamientos radicalizados en controversia, como religión o en períodos electorales. Éstos son apenas algunos ejemplos clásicos y comunes, que se complementan con muchos otros ambientes y grupos conflictivos. Un factor promotor de los conflictos es que en Latinoamérica las diferencias y divergencias son tratadas de manera emocional y personalizada, lo que suele producir una infinidad de conflictos y desavenencias, los que demandan tratamientos que deben tener en consideración estos dos factores.

Sin embargo, por falta de políticas adecuadas, los conflictos no siempre son canalizados en procesos dialogados y armónicos, quedando a cargo de las propias partes involucradas la condición de manejar, rechazar o ajustarse a la situación concreta. Estudios apuntan a que la ausencia de tratamiento de los conflictos accesible resulta en una cultura que, a menudo, conduce a la omisión o a respuestas violentas de los individuos frente a los problemas, los que parecen más grandes que sus capacidades de solución.

Un ejemplo es la asociación de la violencia doméstica a factores externos a la casa, como el desempleo, la dependencia de químicos o alcohol, la formación machista y sexista o, incluso, la falta de espacios de ocio y seguridad. Éstos son factores que influyen, pero que no justifican la práctica de violencia. Los problemas estructurales, vividos en forma individual, abren el camino para actividades violentas y/o conflictivas.

Aunque las mejoras en los sistemas educativos, de salud o movilidad urbana tienden a reducir puntos de tensión estructurales, es primordial la combinación de medidas a largo y corto plazo para generar soluciones sostenibles y eficaces.

Teniendo en cuenta que los conflictos son complejos y urgentes, hay que considerar que no es posible aislar un solo factor generador de un conflicto y es necesario, por lo tanto, tener una visión integral y plural del mismo para proponer caminos posibles.

Esta combinación, de alta producción de conflictos cotidianos con baja capacidad institucional para la gestión de los mismos, es más visible en las zonas pobres de las grandes ciudades, donde las contradicciones entre los deseos y las

posibilidades son aún más evidentes, sobre todo entre los jóvenes.

La mediación, en particular la Mediación Comunitaria, se adapta a los modos y las dinámicas existentes en las sociedades latinoamericanas, ya que se ajusta a las realidades, a los tamaños y potencialidades de cada localidad; se adapta a los actores locales disponibles, con base en su capacidad de articulación y movilización, se ocupa de temas formales e informales de manera complementaria, y amplía la participación a los diferentes personajes locales.

En este sentido, en un ambiente difuso y desigual se necesita una estructura flexible, sensible y conocedora de la cultura local; siendo capaz de actuar tanto en los conflictos interpersonales como en cuestiones colectivas y estructurales.

Entretanto, si la mediación se muestra adecuada a la cultura y dinámica de los países latinos, es posible relacionar un conjunto de situaciones de las políticas públicas, no específicas de la mediación, que también son desafíos para la efectiva acción de los programas de mediación.

América Latina, un lugar de políticas discontinuas y burocráticas

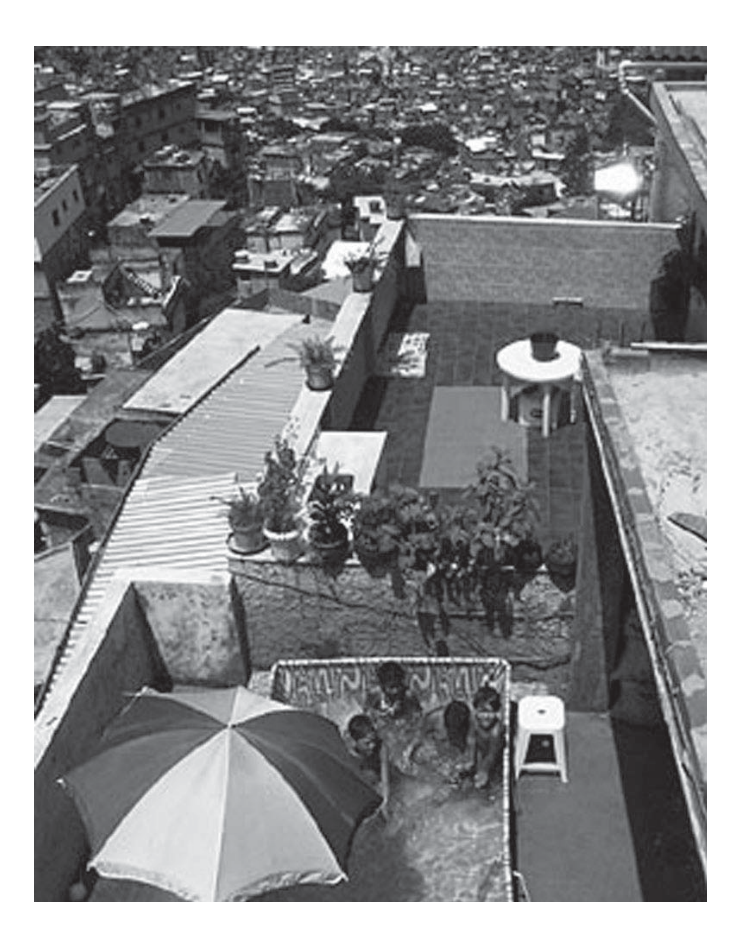
Un elemento que caracteriza las relaciones institucionales de América Latina es la discontinuidad de las políticas públicas. En estos países se repiten situaciones en las que el esfuerzo inicial, que significa un importante gasto financiero y de tiempo, se pierde debido a la interrupción de una acción, ya sea a causa de las disputas políticas partidistas, cambios de administración o por los retrasos administrativos.

El proceso de implementación de las políticas sociales es más lento que las necesidades y demandas de las personas y, por lo tanto, es necesario un esfuerzo para satisfacer las expectativas ya identificadas por la población.

Desafíos de la escala

Uno de los mayores desafíos para las políticas sociales latinoamericanas es el alcance de la cobertura territorial: pasar de ser una iniciativa localizada y experimental a transformarse en un proceso con amplia cobertura.

En América Latina el aumento de la cobertura de los proyectos suele enfrentarse a la dificultad de formación y asignación de equipos en los nuevos cargos disponibles, a los pocos recursos financieros disponibles -que no se extienden en la misma proporción del trabajo previo - y al desgaste de la estructura de gestión.





Por lo tanto, el alcance de un proyecto puede actuar como un indicador de éxito, pero también puede poner en peligro su permanencia, ya que implica un equilibrio entre cantidad, calidad y complejidad de las actividades, lo que demanda planificación, control y flexibilidad.

Articulación de las políticas
Otro reto es la articulación entre sectores y temas. No se puede hacer frente a los problemas de forma fragmentada, sino que se requieren soluciones complejas y complementarias.

Sin embargo, esta cooperación está aún lejos de ser regular y sistemática. Las estructuras de las administraciones públicas y los diferentes intereses y representaciones políticas, institucionales y ciudadanas, siguen modelos fragmentados y aislados, exceptuando algunos ejemplos, por lo que las acciones integradas requieren una gran cantidad de coordinación y voluntad política, rompiendo con la lógica instalada, en particular en las agendas públicas.



Participación de la sociedad civil y del Estado
Es posible afirmar con cierta seguridad que las políticas públicas regionales se caracterizan por la contribución entre los organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.

Establecida en bases de cooperación directa, es usual que la implementación de iniciativas públicas sea de la responsabilidad de organizaciones civiles, sobre todo en la agenda de promoción de derechos, realizando acciones como cursos, campañas y producción de materiales didácticos, entre otros.



El contexto sociopolítico conflictivo y violento que predomina en la región: la necesidad de generar nuevos paradigmas
En América Latina se ha incrementado sustancialmente la violencia criminal en los últimos 20 años. Con tasas de homicidios de 36 por cada mil habitantes, la región de América Latina se ha transformado en la región más violenta del mundo (The World Bank, 2008, p. 2). Hay varios factores que pueden explicar el aumento de la criminalidad en América Latina, tales como la rápida urbanización, la pobreza y la desigualdad, la exclusión social, la violencia política, el crimen organizado, la cultura post-conflicto, el tráfico de drogas y las estructuras autoritarias de la familia, entre los factores más destacados (The World Bank, 2008, p. 5). En este contexto, la violencia se convierte en una herramienta de supervivencia (Sánchez R, 2006).

Si tomamos segmentos de la población específicos, el tema de la violencia puede sonar todavía más grave. En términos de violencia letal, los jóvenes son el grupo etario más vulnerable, en especial del sexo masculino y fuertemente marcado por un cruce étnico racial, pero si añadimos temas como violencia sexual, agresión, amenazas y malos tratos, despuntan como víctimas principales mujeres, niños y ancianos.

Mientras que antes de los años noventa los principales problemas en las sociedades latinoamericanas eran los regímenes dictatoriales y el proceso político de marginación política, hoy se enfocan en temas sociales, como la marginación de la pobreza, desigualdad y exclusión social.

Comúnmente la respuesta de algunos Estados para la reducción de la violencia se ha basado, casi exclusivamente, en un paradigma de la seguridad. Este enfoque ha desarrollado una agresiva política de represión, la militarización y la lucha frontal contra los carteles de la droga. Esta estrategia ha generado un considerable aumento de la violencia, especialmente en algunas partes de América Central.

MIRADA DEL EXPERTO

¿Mediación comunitaria como opción en la seguridad ciudadana?
Elaborado por Pedro Strozenberg

El concepto de mediación comunitaria está intrínsecamente ligado a la idea de la prevención de la violencia y al ejercicio de la democracia. Esta afirmación se basa en la creencia de que en los espacios donde aparecen y se desarrollan los conflictos, cuando son bien gestionados, resultan también los lugares más eficaces para encontrar su solución. La identidad cultural, la participación de los interesados directos, la adecuación de las posibilidades a los recursos disponibles, la accesibilidad y el control social de los miembros de la comunidad, constituyen algunos facilitadores para lograr la satisfacción de los intereses de las partes involucradas y generar un ambiente de buena convivencia.

En el sentido inverso, los ambientes comunitarios cuyos conflictos no disponen de espacios de tratamiento por la vía del diálogo, tienden a encontrar salidas a sus desacuerdos mediante respuestas violentas. La falta de espacios para la conversación y controversia sirve como un estimulante para el surgimiento y formación de entornos autoritarios, prejuiciosos y marginalizados. En América Latina contribuyen en gran medida a los altos índices de violencia contra los jóvenes y las mujeres.

En ambos escenarios, de mayor o más limitado espacio de diálogo, la mediación comunitaria se presenta como una opción positiva, ya que, ofrece un mecanismo eficiente para tratar los conflictos generando daños menores para los involucrados y con menor costo emocional, social y financiero para la comunidad.

En una alta proporción, la mediación comunitaria hace hincapié en las causas de los conflictos y de los elementos que los rodean, utilizando lenguajes, posturas, escenarios y personajes como referencias para conseguir las opciones más adecuadas para lograr la satisfacción de las partes involucradas; Sí puede dicer que en la mediación comunitária el contexto es un componente esencial, el esfuerzo no es aislar el conflicto, pero percebe-lo inserido a su ambiente colectivo e cultural.

Situaciones de familia, vecinos, desavenencias en las escuelas y en las plazas, desentendimientos entre compañeros de trabajo o incluso por un servicio contratado, son temas que pueden ser abordados a través de la mediación. Se espera que en una buena parte de estos casos se trate más de un obstáculo proveniente del desgaste de la convivencia y de una comunicación limitada, pero dependiendo del contexto y de las partes involucradas, veremos soluciones en el creciente aumento de agresividad y violencia, especialmente cuando aparecen "nuevos" componentes emocionales como: celos, valores morales, traición, perjuicios financieros, etc. Otras cuestiones -que envuelven acuerdos colectivos- relacionados con los servicios estatales, obras, uso de espacios públicos y dinámicas colectivas, también pueden encontrar en la mediación comunitaria un lugar de referencia y apoyo.

Así, simultáneamente a la interferencia en casos interpersonales, la influencia potencial de la mediación comunitaria engloba, y precisa ser así, temas de interés colectivo y, en particular, temas relacionados con la agenda de derechos y participación. Por esta razón es común que los mediadores comunitarios, por la legitimidad alcanzada, combinada con la habilidad de favorecer el diálogo, terminen como referentes para el conjunto de la comunidad y para agencias gubernamentales, como interlocutores calificados para desarrollar a contextos de construcción de entendimientos y acuerdos.

En esto marco colectivo es imprescindible y saludable la inversión pública en procesos de fortalecimiento de espacios locales, que promuevan entendimientos y participación de la comunidad, tales como la mediación, de manera que mejore y democratice los servicios tradicionales de resolución de conflictos, como el poder judicial y la policía, para que su población pueda disfrutar de alternativas asequibles y calificadas para el tratamiento de sus conflictos. Mientras prevalezcan las barreras existentes para acceder a los mecanismos formales de la resolución de controversias, experimentadas especialmente en los sectores más populares, viviremos en una sociedad estratificada entre los individuos "con derechos" y los de "baja ciudadanía".

La Mediación no substituí los servicios formales de acceso o garantía de derechos, es sin complementar y indisociable de ellos. Tiene una doble función: estimular y colaborar a el aprimoramiento de los servicios públicos de derechos y fomentar y promocionar las relaciones comunitarias.

El cumplimiento de una función pública, pero a escala comunitaria, aumenta el sentido de pertenencia de la colectividad. El fortalecimiento de la identidad comunitaria amplía su efecto protector y solidario, rompiendo la cultura de la invisibilidad, muchas veces presente a nivel interno y externo en las comunidades. En tal sentido, la mediación comunitaria sirve como una organización local contra la violencia, refinando el concepto de seguridad ciudadana con la valoración de su sentido participativo y político.

En fin, la mediación comunitaria a través del mediador comunitario y de las instituciones locales, establece una nueva agenda para el futuro.

MIRADA DEL EXPERTO

Mediación Comunitaria. Gestión de los conflictos y participación social
Rosa María Olave. Chile

Comprender los conflictos, es un aspecto fundamental en la gestión de éstos, y en los espacios posibles de diálogo que se pueden generar para crear soluciones compartidas.

J.P. Lederach propone que para entender en profundidad la naturaleza del conflicto hay que atender a: las polarizaciones, los espacios de articulación estratégica y constructiva y los procesos de cambio no violento (Lederach, 2003).

Respecto de las polarizaciones, propone tener en cuenta todas y cada una de las cuestiones que se dan en el interior de un conflicto. La polarización genera, entre otras cosas, el pasaje de una comunicación directa y plural a una comunicación restringida a algunas pocas perspectivas que no admiten el disenso, anulando la posibilidad de que haya diversas percepciones y visiones de lo que está sucediendo. Esto estimula la idea de que solo es posible una solución. Es por lo demás evidente que, en situaciones complejas, difícilmente una solución pueda comprender las incontables variables que confluyen en ella. Es vital, dice, desarrollar espacios de diálogo, de contacto e intercambio entre los diversos actores.

La generación de espacios de articulación estratégica y constructiva alude al reconocimiento de los diferentes procesos que deberían darse en forma simultánea: procesos de arriba abajo (el de los líderes más notorios), procesos de abajo-arriba (que requieren la participación y la responsabilidad de toda la ciudadanía) y procesos medio-hacia abajo y hacia arriba (espacios que integran lo vertical y lo horizontal). Y entonces lo importante es la calidad y el tipo de los espacios creados.

Sostener procesos de cambio no violentos se refiere a la necesidad de cambiar el modo de acercarse a las problemáticas en el marco de estos procesos. En este sentido, es preciso abandonar la inmediatez y plantear soluciones que conformen una plataforma de cambio constructivo a mediano y largo plazos, al tiempo que se da respuesta a los problemas coyunturales (Lederach, 2003).

En el ámbito social o comunitario, la mediación promueve una cultura basada en la autodeterminación y en la iniciativa de los individuos o de los actores sociales. En este sentido, podemos pensarla como una forma pacífica de gestión de los conflictos que favorece que las personas o grupos asuman roles activos asistidos por mediadores legitimados para actuar en este rol (Nató, 2006).

Concebida la mediación como una herramienta que posibilita que los individuos y actores sociales gestionen sus conflictos y entonces así, como las partes co-construyen el conflicto, la mediación propone a los individuos la co-construcción de la buena convivencia.

El ámbito comunitario es un espacio propicio para difundir o aplicar los métodos pacíficos de gestión de conflictos. La mediación, como un camino para este objetivo, brinda a los protagonistas, quienes comparten el espacio comunitario, la posibilidad de ejercer una acción colectiva en la que sean ellos mismos quienes faciliten la solución de los problemas que se presentan en su propia comunidad. En este sentido, el desarrollo de estos procesos así como la transferencia de herramientas específicas de la mediación a los integrantes de las comunidades son un aporte para la construcción de comunidades más fortalecidas en sus propias capacidades.

La identidad cultural, la búsqueda de alternativas de solución de manera directa por parte de los interesados, la adecuación de las posibilidades a los recursos disponibles, accesibilidad y el control social de los miembros de la propia comunidad son algunos elementos que contribuyen para alcanzar la composición de los intereses de las partes comprometidas.

Simultáneamente, la mediación comunitaria renueva y fortalece la participación local, estimulando la solidaridad y compromiso mutuo entre quienes participan, así como también potenciando procesos de reflexión y diálogos colectivos.

Abre espacios para el fortalecimiento comunitario, entendido como "Un proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos." (Montero, 2003)

Los principios y los cuidados de la práctica de la mediación en el contexto latinoamericano

La mediación opera bajo ciertos supuestos y condiciones de que el diálogo, la deliberación y el empoderamiento comunitario pueden ser vías efectivas para transformar los conflictos. Convencidos de la importancia de generar capacidades, prácticas y redes locales para la mediación, consideramos importante advertir sobre los límites de ésta como forma de abordar los conflictos comunitarios.

En contextos de gran desigualdad estructural o de opresión, como han sido históricamente las experiencias de las dictaduras latinoamericanas, o el apartheid en Sudáfrica, o las experiencias de exclusión de la población afroamericana en Estados Unidos, es probable que la promoción de formas de negociación y diálogo para abordar problemas estructurales sea limitada. Es importante reconocer que, en ciertas condiciones, promover el diálogo o la negociación puede constituir una forma de que los actores perciban que se perpetúan las condiciones de opresión e injusticia y, por ello, la mediación no necesariamente constituya una forma efectiva de transformación de conflictos por sí sola.

Existe debate en cuanto a si la mediación es posible con bandas criminales o asociaciones ilícitas que promueven el tráfico de drogas. La reciente experiencia de negociación y mediación para disminuir la violencia en Centroamérica con las Maras se plantea como un ejemplo de las medidas que han tenido impacto real en la disminución de la violencia y homicidios. La crítica aparece respecto a si es posible el diálogo en condiciones de opresión y violencia, perpetuando situaciones de injusticia y violencia estructural.

El llamado de esta guía es a la precaución y el uso de la mediación, entendiendo las condiciones de cada contexto cultural y social. Proponer formatos estándares de soluciones puede ser útil en algunos contextos, pero esas mismas herramientas o prácticas pueden aumentar la sensación de frustración y rabia entre los actores en conflicto.

Un factor que aparece como fundamental para la comprensión de la debilidad institucional y la amenaza de la violencia social en América Latina es la enorme desigualdad en los países de la región. América Latina es la región del mundo que tiene una mayor desigualdad de ingresos (Hoffman y Centeno, Vol. 29; 2003).

En los años sesenta, Johan Galtung uno de los más conocidos autores del campo de resolución de conflictos, acuñó el término "Structural Violence" (Ramsbothan, Woodhouse, & Miall, 2009, pp. 9-11). Basados en este concepto, es posible explicar las causas estructurales que llevan a una situación de conflicto. En el caso de América Latina, la enorme desigualdad de ingresos puede ser un factor estructural que explica muchos de los elementos descritos anteriormente con respecto a los niveles de violencia, que se expresa a través de crímenes y delitos. El campo de la resolución y la transformación de conflictos debe abordar las causas estructurales que desafían a la sociedad latinoamericana. En cuanto a los enfoques contemporáneos desarrollados por John Paul Lederach (2003, p. 38), el campo debe trabajar en la línea de conceptualizar los procesos de cambio, para hacer frente a los problemas inmediatos y los procesos a largo plazo de transformación relacional y estructural.

Con elementos comunes y distintos entre los países la mediación es una opción muy adecuada en el contexto latinoamericano, pero que exige responsabilidad y amplitud en su implementación. No debe ser tratada como una solución aislada o independiente, su planeamiento, estructura y monitoreo son elementos que deben ser considerados en todo momento.

Implementación de la Mediación Comunitaria

Capítulo 3: Implementación de la Mediación Comunitaria

En este capítulo se tratan aspectos relacionados a la implementación de la mediación comunitaria.

El diagnóstico, el rol de un centro de mediación, el perfil de los mediadores, la cultura y contexto local, la importancia de las redes locales, entre otros, son temas desarrollados en esta sección.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE MEDIACIÓN COMUNITARIA

No se pretende establecer aquí un modelo cerrado para ser seguido integralmente, pero sí ofrecer una mirada recolectora de distintas iniciativas de Mediación Comunitaria en Latino América, que reúne elementos y características comunes. Las referencias de proyectos incorporados atenderán al menos cuatro aspectos identitarios y, aunque no se agoten en ellos, son importantes marcos de referencia utilizados en esta guía.

- Mantener el espacio físico con funcionamiento regular
- Establecer un territorio geográfico como referencia de actuación
- Afirmar la Mediación Comunitaria y ésta como actividad esencial al Proyecto
- Involucrar actores locales en su estrategia de actuación

Otros puntos de relevancia serán descritos en secuencia, con el propósito de estimular la implantación de proyectos de Mediación Comunitaria, asumiendo que cada localidad tendrá el reto de discutir su modelo deseado y posible, pero también mínimo y cualificado, de manera que no solamente exista, si no que sea útil y productivo para las comunidades locales.

Definiendo el alcance

Al momento de diseñar y llevar a cabo una estrategia para implementar o desarrollar la Mediación Comunitaria en un barrio, en un sector o en una comunidad específica se debe, por un lado, tener en cuenta y presente lo que se está ofreciendo, con sus condiciones y límites de acción; por otro, conocer la realidad concreta en la que se pretende trabajar y, finalmente, saber por qué razones se elige ese barrio o comunidad y no otro u otra.

Lo anterior tiene, al menos, un doble propósito: implementar un proyecto de acuerdo con las posibilidades recogidas en ese momento y tener antecedentes, datos y justificación para darle legitimidad y sustentabilidad.

Si bien es cierto que la duplicidad que tendrá el proyecto será resultado de la interacción de esfuerzos movilizados a lo largo del proceso, en este momento de planificación y estrategia se retrata con precisión la sumatoria de recursos y condiciones disponibles para iniciar el proceso.

Elegir un barrio o una comunidad

Las razones para elegir un barrio o comunidad para instalar un proyecto de mediación pueden ser múltiples, complementarias o alternativas. La mediación puede ser un fraccionamiento de prácticas locales o fruto de una planificación más externa a la comunidad. Su intervención puede ser una reacción a situaciones de crisis o, justamente, una percepción de que una crisis se aproxima. O sea, a veces la práctica local atrae una política de mediación, y otras veces la escalada del conflicto es la que escoge la mediación como un mecanismo posible y deseado.

Algunos ejemplos típicos:

- La preexistencia de una iniciativa exitosa de mediación de forma espontánea (no sistematizada, sin equipos, insuficientemente reconocida y validada)
- El acontecimiento de un hecho catalizador que provoque la instalación de un Centro de Mediación Comunitaria
- El incentivo para generar un espacio por una demanda local o externa

DIAGNÓSTICO

La necesidad de hacer un diagnóstico de un territorio, de una comunidad, puede responder a diferentes necesidades y, con esto, tener distintas metodologías y tamaños, de acuerdo con el objetivo, los recursos disponibles y la conformación de la comunidad local.

En esta sección tratamos el diagnóstico como una actividad continua y vinculada al proyecto, que no se confunde con monitoreo y evaluación, pues su mirada se centra en el contexto y no sobre el funcionamiento del proyecto. Justamente, ya que el ambiente puede influir considerablemente la Mediación Comunitaria, es que este proceso merece especial atención.

Usos del diagnóstico:

- El diagnóstico puede servir para decidir las acciones más adecuadas para trabajar en la experiencia de Mediación Comunitaria
- Ajustar el proyecto a las necesidades y realidad locales
- Justificar la necesidad y pertinencia del proyecto
- Buscar financiamiento y apoyos

El diagnóstico es un proceso continuo, dinámico y participativo que refleja aspectos de la vida comunitaria y que hace posible conocer y relacionar al territorio, de manera calificada y efectiva. En este sentido, el reto se inicia con la metodología adoptada, buscando establecer procesos de creación de confianza, combinados con tratamiento de temas y parámetros de cuestiones e intereses locales.

Temas o conocimientos relevantes

Saber las percepciones que la propia comunidad tiene sobre ella misma, en particular cuáles son sus características culturales y los límites físicos y humanos del territorio, tiene gran importancia. Cuando es posible -y pertinente- conocer las características del entorno, esto es igualmente útil para análisis futuros.

En este proceso, particularmente en casos de alta conflictividad y violencia, es importante colocar especial atención en los jóvenes, muchas veces no reconocidos como actores relevantes, pero que ocupan un lugar destacado, como víctimas y victimarios tradicionales, de conflictos y violencia.

Otro punto de inflexión está en el perfil de los conflictos de mayor incidencia: conocer su frecuencia, su gravedad y quiénes son los actores involucrados y los roles que juegan; esto es relevante para reconocer los dilemas que son abordables y los que no lo son (al menos en las primeras etapas); y advertir dónde y cuándo ocurren (tanto en términos reales como de percepción).

Algunos instrumentos

El diagnóstico, aunque se conciba como un proceso permanente, suele tener productos puntuales, obtenidos en momentos precisos, con resultados basados en indicadores previamente establecidos y útiles para el desarrollo del Proyecto y la Mediación Comunitaria.

Existen diferentes instrumentos, dinámicas y formas de hacer diagnósticos. Éstos deben elegirse de acuerdo a los recursos (financiero, plazo, capacidades de los equipos y perfil institucional), tanto para levantar información como para elaborarla y analizarla posteriormente. Los tiempos pueden variar de acuerdo con la disponibilidad preexistente de información de la comunidad, o si ésta es demasiado cerrada, o muy grande, por ejemplo.

La aplicación de entrevistas, encuestas, grupos focales, trabajo con niños, mapas mentales, marchas exploratorias y juegos son algunas formas de obtener información. El diagnóstico puede ser planeado en etapas secuenciales o autónomas, respetando los ritmos y las dinámicas locales, de acuerdo con sus posibilidades y necesidades.

No será sorpresa si la información levantada se muestra en forma contradictoria en relación a los interlocutores pues, como no se trata de una construcción de la verdad, sino más bien de un contexto o percepción, ambas informaciones deben ser usadas.

Una de las estrategias para tener un diagnóstico útil y fiel es validar los datos y los análisis junto a la comunidad de manera regular y participativa, buscando generar consensos y, en caso de no lograrlos, consignar las diferencias. Es recomendable que el diagnóstico se transforme en una base común de trabajo, al menos para los actores más cercanos.

Se pueden dar casos en que se requieran devoluciones específicas, como por ejemplo a las instituciones que participaron en forma más activa o a grupos determinados invitados a asamblea propia, o a grupos que requieran de condiciones especiales, como pueden ser los niños. Esta metodología no sólo ofrece legitimidad y referencia a la acción del proyecto de mediación, también vincula a las instituciones en su funcionamiento y directrices.

Todos tenemos prejuicios y miradas particulares, dadas por nuestras creencias, vivencias, experiencias y formación. Esto también pasa con las organizaciones e instituciones cuando manifiestan sus valores y posiciones. Pero en un programa de Mediación Comunitaria se espera que su diagnóstico atraiga miradas incluyentes, escucha interesada y un hablar cuidadoso de los miembros del proyecto. Así es como se hace necesario poner atención en dos puntos: percibir a tiempo los prejuicios no revelados (y esforzarse por cambiarlos); y observar a aquellos que tienen menos condiciones de expresión.

Nuestra región ha tenido una larga historia de violencia, machismo y autoritarismo. Esto tiene una raíz cultural que no es fácil de evitar, pero que va en sentido contrario a la Mediación Comunitaria. No es imperativo seguir por el camino "natural".

Entonces será necesario estar particularmente atentos a no replicar modelos autoritarios, expresados en estructuras y dinámicas, aunque esto puede ser de alta complejidad si están muy presentes y enraizados.

Las formas de diálogo empiezan a tener un peso mayor: quiénes son los interlocutores, quiénes tienen voz, quiénes participan y qué roles juegan. Será entonces necesario fijar estrategias para avanzar hacia diálogos más participativos y horizontales, más inclusivos en cuanto a organizaciones, personas, lugares y espacios.

No se pretende agotar el tema de la Mediación Comunitaria, pero uno de los objetivos del diagnóstico es transmitir la visión adoptada acerca de la mediación; esclarecer la misión del proyecto, sus potenciales y límites en el trato comunitario. Eseta evaluación sirve también al propósito de difundir



los objetivos del Proyecto. La construcción del diagnóstico debe ser un momento de testear las proposiciones sugeridas.

Comunicación

El esfuerzo para la apertura de un espacio de promoción de diálogo y resolución de conflictos puede ser en vano si la comunidad desconoce esta herramienta o la rechaza. Es por esto que adquiere especial importancia a lo largo de este proceso, un modelo de comunicación comunitaria.

De esta forma, en paralelo a los procesos de elaboración del diagnóstico, selección y capacitación del(los) equipo(s) de trabajo, se aconseja que sea desarrollada una estrategia de difusión y comunicación acerca de la Mediación Comunitaria. La comunidad es conocedora de lo que se pretende establecer ahí. Así, es necesario hacer un plan de comunicación comunitaria, cuya metodología sea aplicada a partir de la valorización de los espacios ya utilizados por la comunidad. Cintas, carteles y panfletos pueden ser muy útiles, y deben ser pensados de manera integrada. El equipo del CMC necesita visitar los lugares que la comunidad frecuenta y reconocer los medios de comunicación como potencial para alcanzar de manera efectiva y eficiente su público local. De este modo, es importante constatar si hay blogs, periódicos comunitarios, radios y/o canales comunitarios; recorrer las iglesias, escuelas, puestos de salud y ver si estos espacios se comunican. El conocimiento de la red de actores locales es fundamental en este sentido, pues son estos grupos los facilitadores de todo el proceso. La estrategia de comunicación es diferente a cada etapa, pero se destaca que esta dinámica es constante, y no debe terminar aquí.

¿Quiénes son los mediadores?

Definir el perfil del mediador implica un abanico de posibi-

Características del mediador:

- Creatividad: el mediador puede usar metáforas, comparaciones y/o buen humor, para hacer el ambiente menos estresante
- Conocimiento del territorio, las normas y las costumbres locales
- Cuidadoso con las palabras
- Credibilidad
- Sentido común
- Confianza
- Gentileza
- Capacidad comunicativa y de escucha
- Capacidad para mantener la confidencialidad (se repite)
- Equilibrio Emocional
- Postura pedagógica
- Identidad cultural fuerte
- Transformador
- Informal
- Confidencial (se repite)
- Ágil
- Autónomo
- Compromiso
- Ético
- Sociabilidad

lidades, de factores que indican quiénes son los mediadores más apropiados para cada circunstancia y contexto. A priori, no excluimos a nadie, ya que para ser un mediador no es requisito tener un conocimiento académico, sino tener características personales y habilidades, como el sentido común, la creatividad, la capacidad de transmitir confianza, facilidad de comunicación, la sensibilidad para escuchar, la credibilidad y la capacidad técnica para analizar los problemas, respetando los principios éticos.

La mediación es una "contribución a la consolidación de un entorno democrático, plural y seguro, donde el conocimiento local es respetado como parte del proceso de aprendizaje." [1] En este sentido, el mediador busca colaborar en la construcción de una cultura de paz, reducir la exclusión y la dependencia, fomentando la autonomía de las personas de la comunidad en la atención y resolución de sus problemas. Asimismo, él "debería dejar claro su papel de garantizar y ayudar en el proceso de mediación (...) y que la mediación se realiza por los propios mediados"[2].

Por lo tanto, es importante que, con sus conocimientos y habilidades, el mediador proporcione información para que las partes reflexionen, reconsideren las posiciones y reclamos de cada uno y las circunstancias del conflicto, con el fin de lograr la solución más satisfactoria para ambos.

Nos cuestionamos sobre el perfil del mediador, si debe ser residente de la comunidad o una persona ajena, si tiene que ser un abogado, psicólogo o trabajador social. Sin embargo, cuando se forman los equipos del Centro de Mediación, lo más importante es lograr que los conocimientos, académicos y populares, contribuyan a una escucha diferenciada y al reconocimiento de que quienes vayan al Centro a buscar una solución a su conflicto se beneficiarán del proceso y obtendrán el fortalecimiento de su propia autonomía.

En palabras de Almeida, "la mediación tiene una caja de herramientas surtida que necesita ser manejada por la sensibilidad y la habilidad del mediador para que éste pueda contribuir a la resolución pacífica de cada conflicto"[3]. La autora señala también dos grandes ventajas de la mediación en el campo de la resolución de conflictos, que reiteramos: "el enfoque interdisciplinario para el manejo de conflictos y el rescate del liderazgo de los participantes."

Como explica Leandro, "no hay mediación en los espacios donde la gente no legitima la propuesta figurada por el mediador" [4].

¿Qué roles pueden existir en los Centros de Mediación?

Según Freire, "no hay saber más o saber menos: hay saberes diferentes". En este sentido, la Mediación Comunitaria se caracteriza por provocar una convergencia de conocimientos, habilidades, experiencias y capacidades en un espacio de reflexión y diálogo que conduce a la transformación.

"El diálogo entre las diversas áreas del conocimiento, sin embargo, no resulta de una mera yuxtaposición de contenidos, sino de una actitud que implica reciprocidad, compromiso mutuo e integración entre diferentes puntos de vista sobre el mismo objeto"[5]. Se trata de la construcción de un conocimiento colectivo.

1 Avaliação do Impacto Social do Programa "Justiça Comunitária". Rio de Janeiro: Instituto de Estudos da Religião, 2012, p. 64.
2 VELOSO, Marília Lomanto. Mediação Popular: um universo singular e plural de possibilidades dialógicas. (Inserir cidade e editora), 2009, p. 86.
3 ALMEIDA, Tânia. Resolução Pacífica de Conflitos. A importância da abordagem multidisciplinar e do protagonismo dos envolvidos. p. 77. In: Programa Mediação de Conflitos: uma experiência de mediação comunitária no contexto das políticas públicas. Belo Horizonte, 2011.
4 LEANDRO, Ariane. Programa Mediação de Conflitos da Secretaria de Estado de Defesa social de Minas Gerais: Delineando uma metodologia em mediação individual e comunitária. p. 7. 2011.
5 Justiça Comunitária. Uma experiência. Ministério da Justiça. 2010. p. 64-65.

En este sentido, Boaventura de Sousa Santos propone un procedimiento hermenéutico que se traduce en "un diálogo que se desarrolla, por así decirlo, con un pie en una cultura y otro pie en otra". Santos va más allá y se centra en la "ecología de saberes"[6], que consiste en el reconocimiento de la pluralidad de conocimientos y de la convivencia de los mismos, con el fin de crear la igualdad de oportunidades para las diferentes formas de entendimiento involucradas en las disputas epistemológicas cada vez más amplias, con el objetivo de maximizar sus respectivos intereses en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Así, en el ámbito social, la interdisciplina adquiere una mención especial, ya que promueve los vínculos entre las diversas áreas del conocimiento como la psicología, derecho, trabajo social, pedagogía, sociología, y la experiencia y el aprendizaje comunitarios; dos polos del conocimiento que rara vez se comunican.

Según Almeida, "la mediación incorporó el conocimiento de diferentes disciplinas y se destaca en el campo de la resolución de conflictos por el análisis y el tratamiento multidisciplinario de los desacuerdos. En un solo instrumento, podemos trabajar los conflictos con el fin de identificar la prevalencia de sus múltiples factores -social, legal, emocional, relacional y financiero, entre otros (...)"[7].

Esta interdisciplina "produce un terreno particularmente fértil para que sea utilizado y aplicado en comunidades desfavorecidas, siendo posible extender su alcance, centrándose en la democratización de la información sobre los derechos, deberes y la ciudadanía, y la promoción de una comunicación en las relaciones del grupo"[8].

Este espacio de interacción y diálogo puede tener diferentes perfiles de igual importancia: personas más aptas para ejecutar mediaciones, otras para encauzar, orientar acerca de los derechos, ser responsables por la formación, impartir seminarios, articularse con la red y/o hacer la divulgación de servicios y materiales de información, entre otras funciones.

A nivel local, la participación de un equipo comprometido y creativo hacía la diferencia. Además de los abogados y estudiantes de derecho, teníamos agentes comunitarios que residían en las propias favelas, cuya función tenía gran influencia en el funcionamiento y en el rendimiento de nuestros servicios. La orientación sobre las horas de trabajo, las alianzas estratégicas y los límites de interferencia del proyecto hizo que la contribución del agente de derechos fuera crucial para la legitimidad del proyecto dentro de la comunidad. Los agentes comunitarios contribuyeron también para que el proyecto no tuviese la imagen de servicio externo, ajeno a la realidad de la gente, sino más bien que se integrara a la vida de las comunidades, influyendo positivamente en la defensa de los derechos individuales y colectivos, y sobre todo con un desempeño comprometido y fiable.
También gracias a la combinación de un discurso basado en la ley y otro centrado en las dinámicas presentes en la favela es que el Projeto Balcão dos Direitos redirigió su propuesta original, dos años después, introduciendo de forma sistemática la propuesta de Mediación de conflictos.

Balcão de Direitos en Rio de Janeiro. Brasil
Pedro Strozenberg

"El Programa de Mediación de Conflictos (de Belo Horizonte, Minas Gerais - Brasil) trae en su metodología de trabajo la preparación sistémica del equipo que se ha ocupado en los respectivos territorios.
A través de recursos teóricos y metodológicos basados en técnicos especializados en la temática y sostenidos por la práctica de campo de este equipo, las actividades en terreno se discuten entre estos mediadores y los profesionales definidos como supervisores metodológicos, los cuales trabajaron directamente con las personas que tienen acceso al Programa por un largo período como técnicos de campo.
Estos procedimientos permiten que el Programa se reinvente en la búsqueda de alternativas y en los registros de acceso al mismo. La singularidad en la formación de este equipo es la diversidad de sus miembros, como técnicos sociales, abogados, psicólogos, trabajadores sociales y habitantes de esos territorios."

O Programa Mediação de Conflitos em Minas Gerais - Brasil: uma metodologia de prevenção às violências, de fomento AP capital social e aos direitos humanos.NEFOPI

El Centro de Mediación Comunitaria - CMC

Acúa en el sentido de viabilizar espacios de convivencia y diálogo.

Objetivo

El objetivo es que el Centro de Mediación Comunitaria esté inserto en la comunidad y sea incorporado y acogido en la cotidianeidad de la vida de las personas, dejando de ser visto como un lugar extraordinario y eventual. La propuesta es, como canal abierto al diálogo para la solución de conflictos, alcanzar una legitimidad comunitaria, que es sustentada con la práctica de la mediación.

Estas relaciones son revisadas en su origen y durante toda su gestión. Un Centro de Mediación Comunitaria tiene un

6 SANTOS, Boaventura de Souza. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia dos saberes. Novos Estudos Cebrap, 79. São Paulo: 1997, p. 71-94
7 ALMEIDA, Tânia. Op. Cit. P. 77
8 Avaliação do Impacto social do Programa "Justiça Comunitária". Rio de Janeiro: Instituto de Estudos da Religião, 2012. p. 52.

tiempo de maduración y enraizamiento local, que depende del ejercicio regular y constante, lo que debe ser considerado en sus cronogramas de implementación.

Se trata, entonces, de una construcción cotidiana y regular de producción de espacios donde permanentemente se hace una escucha calificada de la comunidad y, así, en la práctica, se va germinando la interacción con el contexto comunitario.

El funcionamiento del Centro de Mediación Comunitaria

Después de conocer la realidad local, establecer una metodología y cronograma de atención a las demandas comunitarias, y realizar una difusión de la existencia del CMC junto a la comunidad y a los compañeros, ha llegado el momento de iniciar el funcionamiento del Centro. Se colocan aquí algunos cuestionamientos importantes a ser considerados: ¿De qué forma el modus operandi del núcleo es establecido? ¿Cuál es el horario de atención? ¿Cómo y de qué forma se da la atención?

Como se ha mencionado anteriormente, esta guía no pretende traer respuestas absolutas sobre el tema de la mediación, tampoco pretende proponer un modelo estándar de cómo implementar una iniciativa. Aquí se reúnen algunas sugerencias a la estructuración de un Centro de Mediación Comunitaria. En lo que atañe al funcionamiento de los núcleos, no podría ser diferente. El contenido presentado aquí consiste en prácticas de actuación consideradas exitosas, sin embargo, es probable que ni todas puedan ser aplicadas según lo dicho, o incluso que la realidad en la que se pretenda implementar un núcleo aconseje otras formas de acción. Se trata de procesos cambiantes y sensibles.

Horarios

De un modo general, se percibe que los núcleos de mediación, al ser implementados, buscan seguir el modelo formal de funcionamiento, manteniéndose abiertos al público en los mismos días y horarios en que las instituciones oficiales de atención funcionan. Teniendo en consideración que el público objetivo de estos espacios, que son los propios habitantes de la localidad, necesitan dejar la comunidad durante el día (ya sea para estudiar o trabajar), estos núcleos han disminuido su potencial alcance de atención; algunos individuos simplemente no tienen la posibilidad de acceder a ellos. Dicho esto, tal vez sea interesante que se busquen horarios alternativos de atención, como por ejemplo, el horario nocturno y/o los fines de semana. La propuesta no es impedir el funcionamiento del espacio durante el día y a lo largo de la semana, pero sí incentivar la búsqueda de mecanismos para intentar garantizar que toda la población tenga acceso al CMC. Que la institución disponga de una diversidad de horarios que garanticen la atención, como por ejemplo, dos días por la mañana, otros dos por la noche y algún día del fin de semana, puede ser interesante; así como la planificación de turnos en diferentes horarios. Falta recordar que, sea cual fuera la estrategia adoptada, ésta debe ser ampliamente divulgada a la comunidad, de modo que quede claro cuándo puede acceder al Centro.

Algunos de los desafíos destacados por los profesionales de las UJV [Unidades de Justicia Vecinal en Chile] en relación a los procesos de mediación vecinal, dicen relación con la inserción en el territorio, con la integración con la comunidad, con su forma de vida y de relacionarse. Esto aparece como un elemento fundamental para poder desarrollar procesos de mediación que permitan efectivamente transformar la forma en que se abordan los conflictos entre los vecinos, generando una mayor cultura del diálogo y del respeto hacia la diversidad.
Se trata, entonces, de una acción pedagógica sostenida en el tiempo, que permite a los habitantes darse cuenta que ellos tienen el poder de decisión para enfrentar sus conflictos vecinales; un proceso que va integrando los elementos propios de la cultura local.
Si bien se ha avanzado en el acercamiento al territorio, uno de los desafíos es tener un mayor conocimiento de lo territorial, pero esto no es fácil debido a que la gran mayoría del tiempo los mediadores deben estar realizando mediaciones en las dependencias de las propias Unidades de Justicia Vecinal. En este mismo sentido, la promoción y la difusión de la mediación y, en general, de los servicios que entrega la UJV también se ven confrontadas ante esta dificultad.

La experiencia de las Unidades de Justicia Vecinal (UJV) en Chile

Sugerencias para que el Centro de Mediación Comunitaria reconozca el contexto:

- Participar en los eventos comunitarios y/o promovidos por entes públicos
- Crear espacios regulares de encuentro de la red local y proponer temas de debate
- Tener una actitud proactiva, en el sentido de buscar, reconocer y establecer movimientos de acercamiento con los diferentes actores existentes en las comunidades
- Elaborar un catastro social, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones y variables
- Ser flexible en relación a la estructura, instalación, contratación de los equipos, horarios de funcionamiento y otros aspectos
- Establecer mecanismos de monitoreo y de evaluación permanente del proceso para identificar constantemente que es necesario ser incorporado o modificado (por ejemplo, caja de sugerencias)

Presencia de actores locales

Ejemplos de buenas prácticas de Mediación Comunitaria demuestran que iniciativas que cuentan con la presencia

de habitantes y/o actores locales del equipo de un centro ganan confianza y legitimidad en la comunidad. De hecho, la presencia de sujetos que entiendan la dinámica local se configura como un facilitador de la actuación del núcleo, al mismo tiempo en que le confiere una mayor garantía de continuidad, una vez que personas que pertenecen a aquella realidad se apropian de las herramientas y metodologías de promoción del diálogo. Tales sujetos pueden, así, traducirse en multiplicadores informales de esta modalidad de mediación. De cualquier forma, comunitarios o no, todos los involucrados con el CMC deben recibir una formación básica, en los mismos moldes de aquella aplicada al equipo de actuación del núcleo, de modo que tengan herramientas para desempeñar mejor sus funciones.

Formación

El proceso de formación/capacitación implementado por el CMC es otro punto de gran importancia. La mediación es un proceso pedagógico en sí mismo y, por esta razón, trabajar la calidad de la información es fundamental para el éxito de una experiencia de transformación comunitaria y social. El CMC debe pautar, desde antes del inicio de su actuación, una agenda de capacitaciones/formaciones que den cuenta de trabajar la información interna (junto con su propio equipo) y externamente (habitantes, usuarios, integrantes de la red, instituciones locales, representantes de las diferentes esferas de gobierno). En este sentido, el CMC debe, estratégicamente, organizar pautas de formación junto a sus diferentes públicos.

Equipo

Seleccionar el equipo del proyecto es de suma importancia. La combinación de saberes, habilidades y perfiles contribuye a la composición de un espacio plural y sistémico. Uno de los retos principales es estimular la cooperación entre los moradores de la comunidad (internos) y los que vienen de afuera (externos), de modo que sus conocimientos sean complementarios y ambos perciban sus aportes al Proyecto. Poseer identificación con los propósitos del CMC y una fuerte capacidad de aprender es un punto bastante positivo. Buscar el equilibrio en términos de género, edad y etnia, también es un tema relevante.

Demandas

La Mediación Comunitaria es una herramienta adecuada en las situaciones que permiten la toma de decisiones de las partes. Es un medio ajustado, por ejemplo, a la resolución de conflictos familiares, vecinales, colectivos y de todos aquellos en los que exista el deseo de preservar las relaciones sociales entre las partes involucradas.

Límites

Es importante que el límite de actuación del CMC sea conocido por la comunidad, con el fin de establecer hasta dónde se pueden crear expectativas con la acogida del Centro de Mediación. Las limitaciones pueden variar con el tiempo, por eso es necesario que sean constantemente revisadas y reformuladas.

Carácter práctico

La Mediación Comunitaria, como está concebida y tratada en esta guía, es un pequeño pero poderoso mecanismo para fomentar la convivencia y resolver problemas y conflictos comunitarios, que devuelve o entrega el poder a las personas y a las comunidades para manejar sus dilemas y conflictos, desarrollando capacidades y ampliando oportunidades de soporte y diálogo.

Carácter público

Aún manejando conflictos interpersonales, el CMC extrae la disputa del exclusivo ámbito privado y lo reviste con el interés público y colectivo, considerando que las relaciones armonizadas contribuyen para el bienestar general. Esta mirada positiva del conflicto estimula el sentimiento de pertenencia y acogida.

Responsabilidad compartida

La Mediación Comunitaria no tiene un carácter punitivo, pero sí el concepto de la responsabilidad, dando posibilidad para que las partes confronten sus sentimientos y, a partir de esta mirada conjunta, establezcan acuerdos convenientes para ambas, en una medida que se ajuste a sus sentimientos y requerimientos.

Cotidiano

Por lo planteado, la Mediación Comunitaria viene a dar respuesta a lo que la globalización y los gobiernos centrales y locales no pueden: tratar los conflictos en su ambiente de origen, antes de iniciarse su espiral de crecimiento y un bloqueo en la comunicación.

Democracia

La Mediación Comunitaria implica un cambio cultural que fortalece la responsabilidad, la aceptación y comprensión de los otros, la inclusión y la diversidad, es decir, un fortalecimiento y profundización de la Democracia, asumiendo y valorando como sustento esencial de las culturas locales, el diálogo y la participación.

> Es posible imaginar, por ejemplo, tener dentro de la misma comunidad dos espacios diferentes de Mediación Comunitaria, donde uno trabaja con el tema de la violencia doméstica y el otro no.

¿Es posible la práctica de la Mediación Comunitaria en espacios autoritarios?

Los espacios autoritarios se caracterizan por la fuerte presencia de uno o más actores sociales que buscan controlar el territorio y que imponen sus decisiones y restringen la autonomía de los habitantes de determinada localidad. Asimismo, los espacios autoritarios suelen tener códigos y reglas que las personas se ven obligadas a cumplir, permaneciendo en un estado de quietud y sumisión en función de una fuerte amenaza.

En este contexto, es difícil que las personas reconozcan el diálogo como una opción viable de comunicación y de resolución de conflictos, y es también complejo romper los esquemas verticales de relaciones que se establecen.

De igual forma, cuando en la comunidad hay redes o grupos dispuestos a apostar en la realización de dinámicas de entendimiento, aunque el carácter autoritario se mantenga, es posible que la mediación conviva, por un tiempo, con estos ambientes opresores, como alternativas antagónicas en el mismo espacio. La mediación no termina con el control arbitrario, pero abre una posibilidad a la comunidad para aspirar a un proceso de diálogo y autonomía.

Redes de solidaridad

La red es una herramienta para el cambio colectivo, en el que "sus miembros establecen conexiones, comparten valores y objetivos comunes, resultantes de un proceso de crecimiento en la comunicación y la integración"[9]. En contraste con las tendencias individualistas de la actualidad, la creación de redes posibilita la construcción de una sociedad más participativa, plural, solidaria, sustentable y emancipada.

A través de la coordinación de la red se producen acciones mediadoras, en un proceso de comunicación y de diálogo, que genera reconocimiento de la diversidad, promoviendo un mecanismo de multientradas y multisalidas, ampliando las posibilidades de soluciones más adecuadas a cada tipo de conflicto.

La red conlleva también el reto de trabajar y organizarse dentro de los estándares de voluntad, informalidad y horizontalidad, entendida por Amaral como un "conjunto de relaciones que se producen fuera del contexto de la dominación-subordinación y que es el resultado de la activación simultánea de algunos valores, como el respeto de las diferencias y de la diversidad (...)"[10].

Es importante destacar que los equipos de las UJV comenzaron su inserción territorial contactándose con todas las organizaciones municipales, quienes les dieron la bienvenida y los invitaron a contar lo que iban a hacer en la comuna. Ahí comienza un primer trabajo de retroalimentación, en el cual se plantean estrategias de colaboración y donde los miembros de las UJV van conociendo las principales necesidades que existen en cada una de las comunas.
En el caso de la UJV de Macul, el equipo ha tenido una estrecha relación de cooperación con el Departamento de Obras del Municipio, debido a una alta presencia de casos de deslindes. Después del terremoto de febrero de 2010, hubo muchos conflictos debido a la caída de los muros medianeros. Frente a esta gran cantidad de casos, el Departamento de Obras fue apoyado por el equipo de la UJV, quienes han tenido la capacidad de ir a terreno a ver las situaciones específicas, así como de trabajar con las distintas partes en conflicto para llegar a una solución consensuada. Han sido relevantes estas visitas, puesto que en los conflictos de deslindes siempre existen márgenes de error con las mediciones. A su vez, se ha iniciado una colaboración con el Colegio de Arquitectos, para que brinden apoyo en las mediciones respectivas y para que asesoren en todos los trámites relativos a las escrituras y otros procedimientos técnicos.
Adicionalmente, esta UJV está realizando un mancomunado trabajo de cooperación con el Departamento de vivienda del municipio. Desde el inicio del Programa, el equipo de la UJV de Macul, se fue dando cuenta que la principal problemática vecinal que se suscitaba en Macul tenía que ver con la copropiedad y los arrendamientos, en particular en las viviendas o condominios sociales. Comenzaron a hacer un catastro de todas ellas para ver la forma en que estaban organizadas, e iniciaron un plan de visita a las distintas juntas de vecinos.
Se dieron cuenta que habían muchas organizaciones que no estaban reguladas en función de la ley de co-propiedad y arrendamientos, lo que limitaba a estas mismas para acceder a subsidios y mejoras para sus viviendas. Por ello, el equipo de la UJV de Macul, a través del Departamento de Vivienda, comenzó a brindar charlas y seminarios sobre la ley de la copropiedad y arrendamientos, iniciando así un rol pedagógico en el territorio, fomentando mayores niveles de organización de las comunidades locales.
El equipo de la UJV ha realizado tres seminarios sobre la ley de co-propiedad y arrendamientos, en los cuales han participado los funcionarios del Departamento de vivienda, dirigentes vecinales y miembros de las juntas de vecinos, y el alcalde de la comuna.
Este rol pedagógico y de asesoramiento que ha brindado la UJV ha sido un facilitador frente al municipio, puesto que éste se ha visto beneficiado por un equipo de profesionales altamente capacitados en estas materias, que ha permitido una mayor organización de los habitantes de la comuna. De la misma forma, los vecinos del sector han valorado positivamente las charlas realizadas por los equipos de la UJV en sus asambleas.
Si bien el foco ha estado en los condominios sociales, también han ido recibiendo casos de condominios no sociales, en los cuales han efectuado el mismo trabajo.

La Experiencia de las Unidades de Justicia Vecinal (UJV) en Chile

9 Mediação e Cidadania. Programa Mediação de Conflitos. (inserir e editora da publicação), 2010. p. 140
10 AMARAL, Viviane. Conectando pessoas, tecendo redes. (inserir cidade e editora da publicação), 2008.

Hay diferentes niveles de red: locales, institucionales y nacionales; y el Centro de Mediación necesita entender y adaptarse a cada uno. Hay ciertos problemas que se producen exclusivamente dentro de la comunidad y sus propios actores pueden dar las respuestas correctas, pero hay otros para los cuales existe la necesidad de comprometerse con figuras externas. Es esencial, por lo tanto, entender que la red no está sólo dentro o fuera, sino que es el resultado de esa interacción de actores.

Redes y recursos locales

Las redes son fundamentales para divulgar la Mediación Comunitaria, para poder realizarla y para su sustentabilidad.

En un primer momento se trabaja con la red local, con la cual se busca construir confianzas y de la que se recibe información. Esta red, o redes, constituidas por dirigentes de organizaciones formales, informales o de grupos relevantes, es una fuente fundamental de conocimiento de las culturas e historias locales y de vivencias, entre otros. No hay comunidad sin redes asociativas, las que pueden ser débiles o fuertes, pero en ambos casos deben ser identificadas y contactadas en un proceso permanente.

De manera complementaria, el acceso a redes externas a la comunidad debe ser igualmente consultado y movilizado. La existencia de ambas permite fomentar conocimientos y diálogos entre actores (alimentarse permanentemente), buscar apoyos financieros, políticos, académicos e institucionales, que son un apoyo para poder derivar casos a distintos servicios especializados.

Entre las actividades de los Núcleos Mediación existe la formación/animación de las redes sociales, y cada núcleo es responsable de la planificación y ejecución de esta función dentro de la comunidad, para que así pueda desarrollarse un trabajo en red local.
En este sentido, el programa busca fomentar iniciativas que generen beneficios tanto para el equipo que lo compone, como también para la comunidad en la que los Núcleos de Mediación están ubicados
Una iniciativa de compromiso con el medio ambiente ha sido desarrollada por los Núcleos de Mediación Comunitaria a través de la recolección selectiva de residuos. En el proyecto participan 10 Núcleos distribuidos entre los barrios de Fortaleza y los municipios de Caucaia, Pacatuba y Russas.
En 2011, cada Núcleo ha recibido un 'kit' de vertederos que fueron donados por el Departamento de Medio Ambiente y Control Urbano (SEMAM) y Regional IV, en los cuales los residuos se dividen en húmedo y en seco.
La expectativa de este proyecto es poner en marcha un ciclo de responsabilidad ambiental, educando a cada comunidad a través del ejemplo de los Núcleos, para que realicen su propia recolección selectiva en casa.

Mediação Comunitária - Experiência no Ceará
Patrícia Palhano da Costa e Francisco Edson de Sousa Landim

De todos modos, el Centro de Mediación y el equipo necesitan tiempo, dedicación, atención y recursos financieros para las actividades de formación y/o potenciación de esas redes. En consecuencia, "no hay manera de integrar y fomentar el trabajo en red sin estar cerca de ella. Quienes implementan deben tener condiciones políticas y capacidades para hacer una intervención en ese territorio. La propia articulación se traduce en reunirse con los demás agentes, promoviendo la comunicación, el flujo de información y conocimientos"[11].

El CMC debe, además, tener los objetivos claros, ya que "el fortalecimiento del trabajo y la cooperación son esenciales para la apertura del diálogo (...) Lo más conveniente es asistir a las reuniones que ya están planificadas, presentándose y esperando que los miembros del grupo se adapten y se acostumbren a los nuevos integrantes, demostrando que el deseo de hacer parte del grupo y contribuir es realmente genuino".

Reglas locales

Es importante tener presente que un porcentaje muy alto -y variable- de la población de Latinoamérica se encuentra viviendo en asentamientos, villas o favelas, cuya propiedad y servicios son irregulares; en situaciones donde las leyes y las normas difícilmente son aplicables, al menos en forma global e integral. En estos lugares con escasa presencia del Estado, de los gobiernos centrales y locales, y de servicios, se hace aún más necesario plantear fórmulas de convivencia y resolución de conflictos que se adapten a esas realidades, que valoren sus recursos, creatividad y culturas locales. Que puedan hacer lo que la Justicia, las policías, servicios y gobiernos no pueden: establecer formas de relacionarse basadas en sus propias capacidades y acuerdos.

Sin embargo, si en los sectores antes descritos parece evidente el rol de la Mediación Comunitaria, también lo es en toda la sociedad, en todos los ámbitos, pues ésta implica una forma de construir sociedades y relaciones humanas sobre la base de valores fundamentales como son el reconocimiento y valoración del (la) otro(a), de tratar de entender sus puntos de vista, sus intereses y necesidades, así como de tratar de dar a conocer los propios, de asumir la responsabilidad -y el poder- de llegar a acuerdos duraderos pero, en particular, de crear relaciones de convivencia con los demás

11 Mediação e Cidadania. Programa Mediação de Conflitos. Inserir cidade e editora da publicação, 2010. p. 143

que sean respetuosas, integradoras, que acepten y valoren la diversidad como a las propias identidades.

De acuerdo a lo planteado, la Mediación Comunitaria fomenta la creación o fortalecimiento de las comunidades en lo cotidiano, asumiendo el poder y la responsabilidad de la convivencia y la resolución de sus conflictos -asumidos, en su mayoría, como síntomas u oportunidades de crecimiento y evolución-, desde ellas mismas, complementando las estructuras, instituciones y organismos del Estado y de los gobiernos centrales y locales, como instituciones y organismos privados que actúan en las sociedades pero que no pueden -ni deben- llegar a esos ámbitos.

El rol del Mediador Comunitario -y del Equipo de Mediación Comunitaria- es fundamental, ya que además de establecer las reglas y generar el espacio, facilita el diálogo (al preguntar, parafrasear o resumir), la comprensión y respeto al otro y a sus posturas, con conocimiento de las culturas y particularidades locales, de sus lenguajes e historias que comparten muchos de los(as) mismos(as) vecinos(as).

El Equipo de Mediación Comunitaria tiene como una de sus motivaciones centrales el fortalecer, reconstruir o crear relaciones positivas y sanas entre los integrantes de una comunidad, fortaleciendo una buena convivencia, dando vigor a las redes y a las comunidades, y las relaciones entre éstas, transformándose en un tejedor de buenas relaciones entre personas y grupos.

Un espacio permeable y flexible a los cambios y a las culturas locales

No es fácil reconocer las culturas locales, sus lenguajes y prácticas e incorporarlos en la dinámica cotidiana de los Centros de Mediación Comunitaria, manteniendo una perspectiva transformadora y concreta. Así, el Centro de Mediación, al mismo tiempo que asume una opción de perpetuar procesos locales, afirmando prácticas identitarias de determinado territorio o segmento, tiene el desafío igualmente relevante de estimular la contradicción y el cuestionamiento de estas prácticas. Este espíritu inquieto exige una mirada permeable y atenta de los gestores y mediadores.

Paulo Freire indica la proporción de este desafío: "la actitud crítica permanente es la única forma a través de la cual el hombre realizará su vocación natural de integrarse, superando la actitud del simple ajuste o adaptación", (FREIRE, 1965: 52)[12].

En este sentido, el espacio de Mediación Comunitaria busca manejar las ansiedades, tensiones, expectativas y contradicciones, que son parte importante de su acción, y cuestiona las respuestas tradicionales que conducen a soluciones naturalizadas, sin dejar con eso de reconocer la cultura local.

"Para el pensar ingenuo, lo importante es la adaptación a este hoy normalizado. Para el crítico, la continua transformación de la realidad, para la humanización permanente de los hombres", (FREIRE, 1965: 95)[13].

Por lo tanto, el Centro de Mediación Comunitaria sirve como un espacio doble de renovación y afirmación de la cultura local, estimulando el desarrollo de la reflexión sobre la práctica. La Mediación Comunitaria trabaja, de esta forma, contra las resistencias de la comunidad, con el objetivo de fomentar y estimular procesos de cambio. Ésta es una fase de gestión de los conflictos, la que produce un grado de tensión a veces necesario para llegar a lo que no es tan explícito y lo que no se dice, pero existe.

Prestar atención a este proceso sistémico de cambio hace del Centro de Mediación un espacio dinámico que se recrea a cada momento y que interactúa con los actores con los que comparte el territorio. Creer en el cambio de actitud individual y colectivo abre la posibilidad de nuevas relaciones, buenos acuerdos y pactos sostenibles.

Consejos para mantener una postura cuestionadora:

- Tomar un caso emblemático y seguirlo más de cerca (estudio de caso)
- Usar medios de comunicación, campañas, radio
- Pensar el espacio público como un espacio de interés colectivo
- Desnaturalizar ciertos comportamientos y hacerlos visibles
- Realizar reuniones regulares para la evaluación interna sobre las dinámicas del Centro de Mediación Comunitaria

La Mediación Comunitaria no se puede entender sólo como los acuerdos entre las partes, sino como un proceso de diálogo y de (re)construcción de las relaciones y de una cultura de conversación y debate. En este sentido, son indicadores de logro que las partes comprendan el proceso, que se sientan bien, que perciban el Centro de Mediación Comunitaria como un espacio seguro y de encuentro, que conozcan sus potencialidades y que participen, con el fin de llevar a cabo los compromisos y sentido de la mediación.

12 FREIRE, Paulo. Educação como prática da Liberdade. 1965. P. 52.
13 Idem. Pedagogia do oprimido. 1968. P. 95

A diferencia de otros modelos de mediación, donde un tercero (que no sea el mediador) garantiza el cumplimiento de los acuerdos de la Mediación, como en la ciudad de Vitória (ES), Brasil, en la que los acuerdos realizados a través de la mediación familiar son aprobados por la Defensoría Pública y hay un nivel de formalización, la Mediación Comunitaria se basa en un proceso satisfactorio para las partes.

¿Cómo medir sus efectos?

Uno de los mayores desafíos que enfrenta un Centro de Mediación Comunitaria es, precisamente, la dificultad de calcular sus efectos. No es fácil medir el grado de transformación de personas atendidas o saber si esta transformación se debe a la mediación o a otros factores y a las experiencias particulares de cada uno(a). Tampoco es fácil monitorear los casos tratados, saber si el procedimiento fue capaz de cambiar la relación entre los involucrados o simplemente contribuyó a componer temporariamente las divergencias.

En la Mediación Comunitaria el proceso y los resultados son relevantes, y deben hacer parte del planteamiento y preocupaciones de los programas de Mediación Comunitaria. En esta guía optamos por consignar el tema, pero sin describir con detalles su implementación. Presentamos algunos mecanismos ya conocidos, pero igualmente registrando que es uno de los temas más difíciles de manejar.

Los retos más comunes son realizar una evaluación o monitoreo en tres ejes, entre tantas posibilidades que hay.

Atención - en este punto se verifica el número de mediaciones, los resultados obtenidos y la satisfacción de las partes con el proceso y sus conclusiones. Es poco frecuente, pero a veces pasa y pueden tener control de sus consecuencias, y es que suelen ser hechas por los propios equipos, lo que puede comprometer un poco la expresión de sus resultados.

Percepción - Es la escucha calificada de las partes, contrapartes, equipo y apoyadores, para percibir si los objetivos del proyecto están siendo logrados y efectivos. Suelen ser más cualitativos y son realizadas por miembros del equipo, de la institución ejecutora o una evaluadora externa.

Impacto - más complejo y costoso. Es difícil distinguir lo que es efecto directo de la mediación y de las otras variables. Hay que buscar técnicas específicas y autónomas. Son necesariamente ejecutadas por una organización externa.

Algunos instrumentos de monitoreo y evaluación

¿Qué y cómo se llevará registro de las mediaciones? ¿Cómo registrar resultados? ¿Será importante la cantidad de consultas, de mediaciones, de mediaciones que llegaron a buen resultado? ¿Qué es buen resultado? ¿Cuánto tiempo debe durar un acuerdo para considerarlo un buen resultado? ¿O depende del nivel de satisfacción de los participantes, directos e indirectos? ¿Qué dificultad tenía el caso (y las partes)?

Sugerencias de acciones para medir los efectos en un Centro de Mediación Comunitaria:

- Asociarse con Universidades
- Llevar a cabo seminarios regulares
- Documentar casos
- Distribuir los cuestionarios de percepción y evaluación
- Crear mecanismos de contribución y de escucha
- Tener en cuenta la percepción de las partes involucradas en relación con los cambios ocurridos en sí mismos
- Almacenar, organizar, supervisar y reflexionar sobre los datos relativos a la ejecución de las actividades del Centro
- Tener esta información siempre a disposición del Centro para mejorar la propia actuación

Se pueden crear muchos instrumentos de evaluación. Entre los más recurridos, están breves encuestas realizadas a los usuarios, a integrantes de la comunidad o de grupos específicos, o algunas más extensas hechas a los integrantes del equipo de mediación y a actores claves.

Otra forma de evaluación es testear, de manera cualitativa, por ejemplo, la forma de abordar conflictos por parte de la comunidad, o la forma de relacionarse y afrontar diferencias con autoridades, instituciones y/o líderes.

Importante de destacar, además, es que el monitoreo y la evaluación, en particular, se lleven a cabo de tal forma que pueda haber un seguimiento en el tiempo. Es decir, que las evaluaciones se puedan comparar entre ellas, pudiendo ver la evolución incluso más allá de los plazos propios del proyecto. (este párrafo se repite en pág. 18)

Con todo esto, un punto que no puede ser olvidado:
Uno de los grandes retos de los Centros de Mediación Comunitaria reside en no establecer una rutina de generar y guardar los datos obtenidos. Sin esta preocupación será improbable establecer mecanismos de control y reflexión. Se debe cuidar que los archivos estén ordenados y bien creados, generar relatorías regulares y calificadas, tener memorias fotográficas y documentales; se trata de una tarea posible y decisiva para el traspaso de indicadores.

Monitoreo y Evaluación

El monitoreo busca hacer un seguimiento a lo que se está implementando, para verificar que se está cumpliendo con

lo planificado, y así poder alertar a tiempo posibles diferencias entre uno y otro en cuanto a los plazos, actividades y participantes, entre otros. El monitoreo, en este sentido, sirve para poder reaccionar frente a una planificación que no se está ejecutando, para poder adecuarla o rediseñarla.

La evaluación busca medir si los objetivos, más allá de las acciones concretas, del número o del tipo de asistentes, se están logrando en forma cabal o parcial, o no se están logrando, y las razones por las que esto sucede. Se busca saber cuáles son los factores que están permitiendo cumplir o no con los objetivos, así como indagar en logros no previstos.

Los objetivos generales y específicos se deben poder monitorear y/o evaluar. Para ello, es un requisito que los objetivos específicos -resultantes del diagnóstico y del diseño de la estrategia- puedan ser evaluados. Es importante hacer el esfuerzo por medir resultados e impactos, teniendo claro que puede ser una tarea difícil en esta materia.

Posibles objetivos de la Mediación Comunitaria pueden ser que la comunidad cambie su concepto de conflicto, su forma de resolverlos, de hacer justicia, acerca de las relaciones entre vecinos, de bien común o sobre la misma mediación. Por otro lado, se pueden fijar objetivos más prácticos, como atender un número determinado de casos, tener un porcentaje de ellos resueltos con acuerdo; o medir el nivel de satisfacción de las personas que participaron en la mediación, habiendo llegado a acuerdo o no, ya sea inmediatamente después y/o varios meses más tarde. También se puede evaluar la percepción de los beneficiarios indirectos, o de qué manera la participación en una mediación pudo influir en la vida cotidiana de esas personas.

Los objetivos pueden ser muchos y muy variados, algunos más fáciles de medir y otros más difíciles, más difusos. Unos de corto plazo y otros de largo plazo. Sin embargo, nunca debe perderse de vista que ciertos objetivos, como la forma de monitorear y de evaluar, deben ser coherentes con la Mediación Comunitaria y la visión.

Sin embargo, se debe tener cuidado sobre la selección de objetivos y cómo se monitorearán y evaluarán. Por ejemplo, si se fija un número de conflictos a abordar, se puede tender a evitar casos más complejos, que signifiquen mayor tiempo y desgaste. Si se quiere medir el porcentaje de conflictos en los que se llegó a acuerdo, se pueden forzar soluciones poco perdurables. Por otro lado, si la comunidad ha ido variando en forma positiva su valoración de las formas pacíficas de resolución de conflictos, puede ser muy difícil saber si esto es gracias a la mediación o a otros factores (y quiénes de la comunidad han sido más receptivos: niños, jóvenes, mujeres, tercera edad). También puede haber presiones de algunos actores que apoyan y sustentan la mediación, así como de otros a exigir cifras y obtener datos cuantitativos que permitan verificar si es "entable" la Mediación Comunitaria, descuidando aspectos de más largo plazo, cambios profundos y sustantivos, pero menos cuantitativos.

¿Qué y cómo se llevará registro de las mediaciones?¿Cómo registrar resultados? ¿Será importante la cantidad de consultas, de mediaciones, de mediaciones que llegaron a buen resultado? ¿Qué es buen resultado? ¿Cuánto tiempo debe durar un acuerdo para considerarlo un buen resultado? ¿O depende del nivel de satisfacción de los participantes, directos e indirectos? ¿Qué dificultad tenía el caso (y las partes)?

¿Qué otras acciones se registrarán y se evaluarán? ¿Difusión, charlas, reuniones? ¿Es importante y cómo se evaluaría la legitimación del equipo de mediación?

Para poder evaluar se tiene que tener una referencia, una situación inicial con la cual comparar. Sin embargo todo esto requiere de tiempo, de trabajo, de recursos. Entonces, una nueva variable es definir qué vamos a monitorear y evaluar, y de cuánto tiempo, trabajo y recursos se dispondrá para ello.

Lo cierto es que el monitoreo y la evaluación deben permitir tener más conciencia de lo que se está haciendo y de los efectos que se están produciendo. También debe servir para validar la Mediación Comunitaria, al equipo de trabajo, así como a las redes asociadas, para legitimarse ante la comunidad, socios y actores relevantes, medios de comunicación, instituciones y organizaciones (internas y externas), guiando a los propios mediadores para ser más concientes de sus aciertos, sus logros, dificultades, deficiencias y errores.

El monitoreo en general lo hacen integrantes del mismo equipo, sin embargo, es recomendable que la evaluación la realice un equipo de personas externas, como por ejemplo alguna universidad, para intentar tener una mirada más distante acerca de la realidad y los distintos actores involucrados. Por razones prácticas o de recursos se puede llegar a una solución mixta, con personas del equipo y externos. Es recomendable integrar en los procesos a la comunidad, en particular en procesos de fiscalización, es decir, de control sobre distintos aspectos, como haber cumplido con el monitoreo, el manejo de recursos o en los resultados de las evaluaciones.

Todo el proceso debe ser consecuente con la visión, definición y valores de la Mediación Comunitaria. En este sentido,

la participación de la comunidad y de distintos grupos de interés es central, así como retornar los resultados del monitoreo y la evaluación, tanto a quienes participen directamente en ellos, como a la comunidad en general, a los socios del proyecto y a grupos específicos.

Un punto a destacar es que el monitoreo y la evaluación, en particular, se lleven a cabo de tal forma que pueda haber un seguimiento en el tiempo. Es decir, que las evaluaciones se puedan comparar entre ellas, pudiendo ver la evolución, incluso más allá de los plazos propios del proyecto.

Algunos instrumentos de evaluación

Se pueden crear muchos instrumentos de evaluación. Entre los más recurridos, están breves encuestas realizadas a los usuarios, a integrantes de la comunidad o de grupos específicos, o algunas más extensas hechas a los integrantes del equipo de mediación y a actores claves.

Otra forma de evaluación es testear, de manera cualitativa, por ejemplo, la forma de abordar conflictos por parte de la comunidad, o la forma de relacionarse y afrontar diferencias con autoridades, instituciones y/o líderes.

Uno de los grandes retos de los Centros de Mediación Comunitaria reside en no establecer una rutina de monitoreo y/o evaluación. Tales prácticas posibilitan un acompañamiento constante de las metas y objetivos de la iniciativa, permitiendo el análisis de sus acciones y la toma de decisiones eficaces y eficientes.

En virtud de la naturaleza subjetiva de la Mediación Comunitaria, son grandes los retos de evaluación. No es fácil dimensionar los efectos proporcionados por la acción del CMC, por esto la importancia de establecer objetivos claros y concretos sobre los resultados que se espera lograr.

MIRADA DEL EXPERTO

EL DIÁLOGO SUL-SUL (SUR-SUR)

La crisis de las utopías está marcada por un contexto de retracción del Estado, fortalecimiento del mercado e incredulidad de la sociedad en el modelo representativo de la política. Este escenario plural y fragmentado impone nuevos desafíos en la elaboración de caminos que le brinden centralidad a la sociedad civil y reconstruyan el tejido social, de manera participativa y democrática.

La reafirmación del compromiso con la democracia implica la construcción de canales de libre y recíproca reflexión, de intercambio de experiencias y de articulación de nuevos y diferenciados saberes. La implícita horizontalidad y la reciprocidad de ese movimiento presuponen el reconocimiento del carácter incompleto de cada saber y de cada experiencia.

Es en ese contexto que se debe pensar la articulación de una red para la promoción del diálogo sul-sul como medida de fomento de programas, experiencias y tecnologías que promuevan la ciudadanía.

Las especificidades históricas y culturales de América Latina revelan su vocación para la emergencia de proyectos innovadores y creativos. Para que esas experiencias se transformen en políticas públicas consistentes, sustentables y eficaces -del punto de vista de los pueblos del sur- resulta necesario que se les confiera visibilidad, reflexión y permanente interlocución.

En el área de la justicia, la Mediación Comunitaria se ubica como un importante instrumento de promoción de la ciudadanía, en la medida en que reconoce derechos, construye consensos y promueve cohesión y pacificación sociales.

LA JUSTICIA COMUNITARIA

La racionalidad moderna -que, en el ámbito de la justicia, celebra la universalidad, la linealidad y la verticalidad- ya no se muestra suficiente para lidiar con las complejidades que marcan los tiempos actuales, lo que demanda la construcción de una nueva concepción de derecho, que promueva la emancipación y la cohesión social[14].

Los nuevos procedimientos deben pautarse en el consenso y en la reconstrucción del tejido social. Una comunidad que se autoorganiza y que se habilita en la práctica auto-compositiva de resolución de conflictos fortalece su identidad y recrea sus lazos de pertenencia, generando solidaridad y cohesión social. Y es en ese contexto que la Justicia Comunitaria se coloca como herramienta de construcción de comunidad[15].

No se trata, sin embargo, de desarrollar un modelo institucionalmente encorsetado, bajo un formato rígido. La Justicia Comuni-

LA MEDIACIÓN COMUNITARIA EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO
Elaborado por Gláucia Falsarella Foley

taria debe operar a partir de un núcleo de principios que puede acomodarse bajo diferentes formatos.

Dicha propuesta, cuya práctica viene consolidándose a lo largo de 12 años de experiencia junto al Tribunal de Justicia del Distrito Federal, en Brasil,[16] se pauta en tres ejes que se interconectan y se complementan: a) Mediación Comunitaria; b) educación para los derechos; y c) estimulación de redes.

La Mediación Comunitaria es una importante herramienta para la promoción del empoderamiento y de la emancipación social. Por medio de esta técnica de auto-composición de conflictos, las partes directa e indirectamente involucradas tienen la oportunidad de reflexionar sobre el contexto de sus problemas, comprender las diferentes perspectivas y también construir en comunidad una solución que pueda garantizar la pacificación social para el futuro. No hay enjuiciamiento ni externalización en la resolución de los problemas.

Cuando se realiza bajo un modelo comunitario -o sea, en la comunidad, para la comunidad y, sobre todo, por la comunidad[17]- la mediación promueve: a) aprendizaje individual y colectivo acerca de las responsabilidades en cualquier situación, inclusive futura, desarrollando la autonomía local; b) desarrollo de habilidades individuales en problemas concretos que, una vez enfrentados colectivamente, brindan un sentimiento de autorrealización individual y crecimiento de un sentido colectivo; c) estimulación de la comunicación, construyendo respeto por las diferencias y neutralizando la enajenación y el aislamiento; d) espacios en los cuales los problemas locales puedan ser resueltos por medio de la identificación y utilización de los recursos comunitarios; y e) vehículo de resolución de disputas justo a los ojos de los participantes, respetando el potencial benéfico del conflicto.[18]

A pesar de esto, para que el potencial emancipador de la Mediación Comunitaria se concretice, dicha práctica debe estar siempre asociada al reconocimiento y afirmación de los derechos, caso contrario, en la ansia de promover paz, cohesión y reconstrucción del tejido social, la mediación puede convertirse en un instrumento de consolidación de injusticias y relaciones pautadas en opresión.

Para ello, antes de que se promueva el diálogo horizontal hay que asegurar que el espacio esté libre de toda coacción, tal como lo expresa la "situación ideal de habla" de Habermas, si hay prevalencia de la dialógica en detrimento de la retórica persuasiva, de la coerción y de la burocracia verticalizada[19]; si se respeta el saber local como parte del proceso de aprendizaje; si el conflicto es transformado en oportunidad de empoderamiento individual y social; y si las actividades están orientadas a transformar la tensión social en posibilidades de creación de solidaridad y paz social; la justicia es del tipo comunitaria y, como tal, ostenta vocación para la práctica transformadora. El reconocimiento de que los involucrados en ese conflicto específico aún no se encuentran aptos para una mediación o que haya grave violación de derechos fundamentales conlleva a la sumisión del conflicto a los canales que reconocen tales derechos. El proceso de pacificación implica la educación para la lucha por derechos.

La tercera actividad se refiere a la estimulación de redes sociales, por medio de la cual el conflicto -a veces aparentemente individual- tiene potencial para ser transformado en demanda colectiva. Se trata de una oportunidad de movilización popular y de creación de redes solidarias entre personas que, a pesar de compartir problemas comunes, no siempre se movilizan por falta de canales y de oportunidades de comunicación. Además, la estimulación de redes proporciona la conciencia de los recursos que la propia comunidad posee para el enfrentamiento de sus dificultades.

La experiencia del Programa Justiça Comunitária (Justicia Comunitaria) del Distrito Federal pretende integrar una red de articulación de programas que operen con los ejes aquí presentados, apostando a la promoción de la cohesión social, más allá del ejercicio de la actividad jurisdiccional. El protagonismo de los Agentes Comunitarios y la valoración de los recursos locales, aliados a la educación sobre los derechos y a la práctica de la autogestión de los conflictos, demuestran que el Programa Justiça Comunitária puede colaborar con la realización de una justicia latinoamericana que redimensione el derecho, articulándolo bajo una nueva relación entre democracia, justicia y paz.

Gláucia Falsarella Foley, magister en Derecho por la Universidad de Brasilia (UnB). Realizó investigación, como visiting schoolar, junto al Centro de Derechos Humanos de la Universidad de Essex, Reino Unido, y junto al Instituto para Estudios Legales de la Universidad de Wisconsin,Madison, EUA. Jueza de Derecho del Juzgado Especial Penal de Taguatinga y Coordinadora del Programa Justiça Comunitária del TJDFT.

14 FOLEY, Gláucia Falsarella. Justiça Comunitária. Por uma justiça da emancipação. Belo Horizonte: Fórum, 2010.
15 AMAYA, Edgar Ardila. Claves para el Estudio de las políticas en justicia comunitaria. Variaciones sobre La Justicia Comunitaria. El Otro Derecho 30. ILSA y Red de Justicia Comunitaria.
16 A partir de esta experiencia - cuyo protagonismo es ejercido por Agentes Comunitarios de Justicia, que son miembros de la comunidad donde el Programa opera - el Ministerio de la Justicia, por medio de la Secretaría de Reforma del Judicial, está implementando otros 56 núcleos en las demás Unidades de la Federación. http://www.tjdft.jus.br/tribunal/institucional/proj_justica_comunitaria/comunitaria.htm y http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJ65097B8FITEMIDB205E25161574612B0C729B8F860A18EPTBRIE.htm
17 "En la", "para" y "por la" rompen con la concepción de que las comunidades deben ser atendidas por servicios que le son externos, verticales y pautados en el saber oficial.

MIRADA DEL EXPERTO

Marcela Le Roy. Chile

Participación, diálogo previo y mediación

La mediación, constituye en sí una forma participativa de resolver conflictos que actualmente es reconocida por diversas normas nacionales, desarrollada especialmente como modo alternativo de resolver conflictos de trascendencia jurídica. Esta nueva institución tiene la virtud de reconocer a las personas y sujetos involucrados en ellos, la capacidad de autocomponer y de participar activamente en la búsqueda y construcción de la solución más acorde con sus intereses en conflicto.

Se acepta, así, que una controversia de trascendencia jurídica no sea administrada solo por los operadores jurídicos tradicionales, sino que pueda ser gestionada por la persona afectada. Ello significa que la decisión y manejo de la controversia no queda en manos de un tercero, el cual dictaminará conforme a una norma de carácter general, que las más de las veces concibe la sociedad y por ende a quienes la conforman como un todo homogéneo; sino que se abre a través de la mediación una forma de proceso y resolución de conflictos, donde el titular del mismo buscará dentro de un marco jurídico aceptable,un acuerdo que satisfaga sus intereses. Debemos considerar también que la manera como se concibe la mediación y el contexto en el cual se desarrolla favorece el que aparezcan las características individuales de cada sujeto, así como las diferencias y heterogeneidad del ciudadano involucrado.

Cabe ahora preguntarse, ¿cómo puede la mediación, que reconoce el diálogo como herramienta esencial para interactuar entre las partes en conflicto, ser incorporado directamente en las políticas públicas que fomentan la participación ciudadana?

Siendo la participación ciudadana inherente a los sistemas democráticos, tal vez habría que precisar que estamos aludiendo a una participación efectiva, que incida en las decisiones de políticas públicas, Por tanto, no solo nos referimos a la que genera espacios en los cuales se levantan propuestas para ser llevadas adelante a través de diversos proyectos y donde luego las decisiones vinculantes vuelven a grupos de especialistas o expertos teóricos, alejándose de los actores y de la sabiduría aportada por la experiencia. Se genera, de tal modo, una brecha entre los ciudadanos y quienes deciden, a partir de una ausencia de entendimiento del alcance del vocablo participación. Pareciera que se entiende: ‘participen en cuanto no me obliguen’, pudiendo colegir que posiblemente a ello se debe el que algunas políticas públicas encuentren baja aceptación en la ciudadanía.

Si bien reconocemos que las políticas públicas pueden ser levantadas a partir de ideas y experiencias trabajadas por las universidades, servicios descentralizados del Estado, organizaciones no gubernamentales que representen a la sociedad civil, entendemos que para que se alcen como políticas públicas es necesaria la adhesión de la voluntad del poder público, ya sea a través del poder ejecutivo o legislativo.

Mediación y diálogo previo

Atendido que la mediación implica una forma moderna y distinta a la tradicional de resolver y gestionar conflictos, y que reconoce mayor participación al sujeto involucrado, replanteando la tradicional forma de distribución del poder, nos aventuraremos lanzando algunas ideas y propuestas:

Mediación: Proponemos el uso del vocablo mediación solo para aquel proceso participativo de resolución, gestión o transformación de conflictos vinculados directamente al ámbito jurídico o para judicial,con el objeto de no deslegitimar dicho término en este medio.

Así este vocablo debiera ser usado en el ámbito de los conflictos normados por la ley laboral, de familia, penal, civil, de protección al consumidor y comercial.

Luego cabe preguntarse quiénes deben ser los mediadores, Sostenemos que pueden ser ciudadanos capacitados en materias de negociación, (RAC] y mediación, debiendo considerarse en las políticas públicas una participación activa de mediadores adscritos a centros de mediación, ya sea pertenecientes a instituciones públicas, a universidades o a grupos intermedios debidamente organizados.

En la experiencia chilena han destacado los mediadores capacitados en el sector público, como los de las corporaciones de asistencia judicial,del Consejo de Defensa del Estado, los de centros de mediación vecinales adscritos a municipios. Actualmente muchos de ellos se encuentran mediando en materias de derecho de familia.

Diálogo previo: Proponemos que frente a un conflicto o diferencia en el ámbito vecinal, municipal, comunitario, o aquellos cuyo origen y contexto sean de carácter social más que jurídico, deberían los involucrados antes de acudir a un sistema heterocompositivo, participar en una instancia de “diálogo Previo”, ya sea que el conflicto se haya producido entre particulares o bien con la autoridad pública, especialmente en aquellos casos en los cuales no se encuentra expresamente normada la forma en que debe abordarse la resolución del mismo.

La propuesta efectuada es un llamado a debatir y conceptualizar la forma más idónea de entender y aplicar la mediación, levantando al lado de ella modos de gestión y resolución de controversias basados en los mismos fundamentos o principios teóricos hasta ahora no se han mencionado],los cuales también son aplicables en ámbitos diversos, distintos al jurídico.

Destacamos que la mediación y el que hemos llamado diálogo previo, innovan en la forma tradicional de resolver una controversia de trascendencia jurídica o un conflicto de marcado carácter social, teniendo ambos la virtud de hacer efectiva la participación ciudadana, reconocer la heterogeneidad de los partícipes en un conflicto, realzando el rol y protagonismo de la voluntad de cada ciudadana y ciudadano.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALMEIDA, Tânia. Resolução Pacífica de Conflitos. A importância da abordagem multidisciplinar e do protagonismo dos envolvidos. p. 77. In: Programa Mediação de Conflitos: uma experiência de mediação comunitária no contexto das políticas públicas. Belo Horizonte, 2011.

AMARAL, Viviane. Conectando pessoas, tecendo redes. (inserir cidade e editora da publicação), 2008.

AMAYA, Edgar Ardila. Claves para el Estudio de las políticas en justicia comunitaria. Variaciones sobre La Justicia Comunitaria. El Otro Derecho 30. ILSA y Red de Justicia Comunitaria.

AVRUCH, Kevin. Culture & conflict resolution. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 82, 1998.

BECK, Ulrich. La sociedad en riesgo mundial. En busca de la seguridad perdida. Barcelona: Paidós. p.252.

BRANDONI, Florencia (comp.), "Hacia una mediación de calidad", Ed. Paidós, Buenos Aires 2011

CHELDELIN, Sandra. Mediation and arbitration. Capítulo 16, pág. 280. En: Cheldelin, S.; Druckman, D. & Fast, L. (2008). Conflict: from analysis to intervention. New York: Continuum.

COUTINHO et al. Projetos sociais de empresas no Brasil:arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. (inserir cidade e editora da publicação), 2006.

DÍEZ, Francisco y Tapia, Gachi. Herramientas para trabajar en mediación. Buenos Aires: Paidós, 1999

FOLEY, Gláucia. Justiça Comunitária: Uma justiça para a construção da paz. (Inserir: cidade, editora e ano)

FOLEY, Gláucia Falsarella. Justiça Comunitária. Por uma justiça da emancipação. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

FOLGER, Joseph P. y Bush, Robert A. Baruch. "La mediación transformadora y la intervención de terceros: los sellos distintivos de un profesional transformador", pág 64. En: Schnitman, Dora Fried. Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas. Buenos Aires: Granica, 2000.

FREIRE, Paulo. Educação como prática da Liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1965

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

FREIRE, Paulo. A importância do ato de ler em três artigos que se complementam. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989.

GUINDANI, Miriam e ANSARI, Moniza. Mediação Comunitária como Mecanismo de Democratização do Acesso à Justiça no Brasil. In www.publicadireito.com.br/.

KOVACH, Kimberlee K. Mediation. En: Moffitt, Michael L. y Robert C. Bordone. The handbook of dispute resolution. San Francisco: Jossey-Bass. Frase original traducida por los autores: "the potential for parties to exercise self –determination", 305, 2004.

KRAYBILL, R.S.; Evans, Robert A. y Frazer Evans, A. Peace Skills: Manual for community mediators. San Francisco, Jossey-Bass, 2001, pág. 17.

KRIESBERG, Louis. Constructive Conflicts: From escalation to resolution. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2007, capítulo 8.

LAUE, James y Cormick, Gerald. The ethics of intervention in community disputes". En: (edit) Ermant, Gordon; Kelman, Herbert C. y Warwick, Donald P. The ethics of social intervention. Washington D.C. Halsted Press. 1978.

LEANDRO, Ariane. Programa Mediação de Conflitos da Secretaria de Estado de Defesa social de Minas Gerais: Delineando uma metodologia em mediação individual e comunitária. p. 7. 2011.

LEDERACH, John Paul. Building peace: sustainable reconciliation in divided societies. United States Institute of Peace Press. Washington DC, 2008.

MARCUSE, Michel. El delito y los modos de regulación urbanos. En: Programa Sistema Penal Derechos Humanos de ILANUD y Comisión Europea. Delito y seguridad de los habitantes. México, D.F. Editorial Siglo XXI, 1997, pág 11 .

MENKEL-MEADOW, C. Roots and inspirations. En: M. L. Moffitt & R. C. Bordone, The handbook of dispute resolution, pág. 20. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

MITCHELL, Christopher. The process and stages of mediation: The Sudanese cases. En Smock, David R. Making war and waging peace: foreign intervention in Africa. Washington, D.C. United States Institute of Peace, 1993.

MORIN, E., "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro", Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 2001

NATÓ, Alejandro Marcelo., Rodríguez Querejazu, M. Gabriela y Carbajal, Liliana M., Mediación comunitaria: conflictos en el escenario social urbano: conflictos en la comunidad, conflictos públicos, conflictos interculturales, enfoques y abordajes. Mexico: Ed. Del Centro de Estudios sobre Democracia y Paz Social, Hermosillo, Sonora, 2005.

NÚÑEZ, Jaidivi. Resiliencia en la Escuela: Un factor en la construcción de una cultura de Paz. Observatorio para la Paz. Bogotá, D.C., 2011.

PRUITT, Dean G. y Sung Hee, Kim. Social conflict: escalation, stalemate, and settlement. Boston: Mc Graw-Hill, 2004.

RAMSBOTHAM, Oliver; Miall, Hugh y Woodhouse, Tom. Contemporary conflict resolution. Cambridge: Polity, 2010, pág. 22.

SHONHOLTZ, Raymond. Neighborhood Justice Systems: Work, Structure and Guiding Principles, p. 13.

SIX, Jean-François, "Dinámica de la mediación", Ed. Paidós, Buenos Aires, 1997

SOUSA SANTOS, Boaventura de. O Estado e o Pluralismo Jurídico em África, In: SOUSA SANTOS, Boaventura de y TRINDADE, João Carlos (Orgs.). Conflito e transformação social: uma paisagem das justiças em Moçambique.

SOUZA SANTOS, Boaventura de. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia dos saberes. Novos Estudos Cebrap, 79. São Paulo: 1997.

SOUZA, Danielle Henriques et al. "Resolve isso para Mim? Os desafios de introjeção dos conceitos basilares do Programa Mediação de Conflitos. p. 176. In: Programa Mediação de Conflitos: uma experiência de mediação comunitária no contexto das políticas públicos. Belo Horizonte: (inserir editora), 2011.

TOTH, Mariann. Sustentabilidade: obtenção, manutenção e maximização. (inserir cidade e editora), 2005. p. 2

VELOSO, Marília Lomanto. Mediação Popular: um universo singular e plural de possibilidade dialógicas. In: AMORIM, Simone; LEONELLI, Vera; VELOSO, Marília Lomando (Org.). Mediação Popular: uma alternativa para a construção da justiça. Salvador: [s.n.], 2009.

VEZZULLA, Juan Carlos. Ser Mediador, Reflexões. In: SALES, Lilian de Morais. (Org.) Estudos sobre Mediação e Arbitragem. Universidade de Fortaleza, Fortaleza: ABC, 2003.

VEZZULLA, Juan Carlos. La mediación para una comunidad participativa. 2008. Disponível em: http://www.mediate.com/articles/comunidad_participativa.cfm.

WARAT, Luis Alberto. Em nome do acordo. A mediação no Direito. Buenos Aires: Angra Impresiones, 1998.

WARAT, Luis Alberto. Surfando na pororoca: ofício do mediador. Coordenadores: Orides Mezzaroba, Arno Dal Ri Júnior, Aires José Rover, Cláudia Servilha Monteiro. Florianópolis: 2004.

WINSLADE, John y Monk, Gerald. Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

"¿Cuándo empieza la mediación? Aportes y reflexiones en torno a la etapa de convocatoria" de I. Chausovsky, A. Den Dauw, S. Albornoz, Z. Loza y E. Ruberto (publicado en www.mediadoresenred.org.ar); "Lo que el Estado propone y la voluntad mediadora dispone. La experiencia del Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de Paraná" de I. Chausovsky (publicado en www.revistalatrama.com.ar)

"El Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de Paraná. Un espacio de diálogo y participación ciudadana" de M. I. Chemez e I. Chausovsky, ponencia presentada en Primera Cumbre Nacional de Mediación "La pacificación social a través de los métodos de gestión de los conflictos", Santa Fe, octubre de 2008

(??) Medição Popular, uma alternativa para a construção da justiça. (Inserir cidade e editora da publicação)., 2009, p. 75.

(??) Avaliação do Impacto Social do Programa "Justiça Comunitária". Rio de Janeiro: Instituto de Estudos da Religião, 2012.

(??) Justiça Comunitária. Uma experiência. Ministério da Justiça. 2010. p. 64-65.

(??) Mediação e Cidadania. Programa Mediação de Conflitos. (inserir e editora da publicação), 2010.

(??) "Estudio cuantitativo y cualitativo de los conflictos vecinales y/o comunitario, y de las alternativas disponibles para su resolución", Collect GFK (Investigaciones de Mercado), Mayo 2011 (informe final)

twitter.com/nucleosnmc
mediacaocomunitaria.blogspot.com
mp.ce.gov.br

ANEXOS:
Experiencias de Mediación Comunitaria en América Latina

Anexo:

EL PROGRAMA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS (MEDIACIÓN DE CONFLICTOS) EN MINAS GERAIS – BRASIL: una metodología de prevención a la violencia, de fomento al capital social y a los derechos humanos

NEFOPI[1]

Desde el año 2005, algunos territorios cuyas realidades son reconocidas por los altos índices de violencia y criminalidad cuentan con la actuación del Programa Mediação de Conflitos, porque el programa cree en una perspectiva de justica y acceso a los derechos por la participación ciudadana como uno de los recursos para la reducción de este cuadro. Inicialmente estuvo organizado bajo un modelo de extensión universitaria de carácter académico y práctico y posteriormente se firmó como política pública. De una experiencia evaluada como de excelentes resultados, destacándose por su eficacia, fue transportada a la gestión social de política pública de prevención de la violencia y de la criminalidad, incrementando así la eficiencia y efectividad.

Originado a partir de un proyecto de extensión universitaria de la Facultad de Derecho de la Universidad Federal de Minas Gerais, por medio del Programa Polos de Cidadania (Polos de Ciudadanía), el Programa Mediação de Conflitos (PMC) actualmente está desarrollado por la dirección del Núcleo de Resolución Pacífica de Conflictos de la Coordinación Especial de Prevención a la Criminalidad, órgano de la Secretaría de Estado de Defensa Social en el ámbito del Gobierno de Minas Gerais, Brasil. Se trata de una política pública con delimitación territorial y comunitaria, que procura emprender acciones de mediación de conflictos, orientaciones socio-jurídicas, articulación y fomento a la organización comunitaria para promover los derechos humanos y valorizar el capital social de cada comunidad. Su dinámica tiene carácter participativo, dialógico e innovador, posibilitando la apertura de nuevos mecanismos de acceso a la justicia social y la transformación sociopolítica de personas, grupos y comunidades. Actúa a nivel individual, colectivo y comunitario. Al expandirse y firmarse en espacios públicos antes discriminados y relegados por el poder público, el Programa Mediação de Conflitos viene rompiendo fronteras y límites demarcados históricamente, no solo en Minas Gerais sino en el país como un todo, sustentándose a través del perfeccionamiento metodológico construido en su historia de experiencia cotidiana desde hace siete años como política pública por el ejercicio de la ciudadanía.

Su centralidad está fundada en la participación social concentrada en la noción de comunidad. En este sentido, se evidenció en la práctica la experimentación de un nuevo paradigma, el de la mediación comunitaria como método de resolución pacífica de conflictos, desarrollando instrumentos aplicados en la minimización de los riesgos sociales, en la reducción de las vulnerabilidades y en el enfrentamiento a la violencia. Toda esta centralidad es debatida y organizada por equipos de técnicos sociales de metodología del trabajo de mediación de conflictos.

Su implementación viene expandiéndose, hoy está presente en 24 regiones de alto nivel de exclusión social, carencia de acceso a los bienes y servicios públicos que garanticen la existencia y desarrollo humano de forma digna. En dicho contexto de violencia económica y social, la especificidad de la actuación del PMC es actuar en regiones del Estado de Minas Gerais donde las altas tasas de criminalidad violenta están presentes. A partir de estas características se torna urgente de la presencia del Programa de Mediação de Conflitos que convoca a los vecinos de tales regiones al conocimiento de sus derechos, utilizando una práctica innovadora: el diálogo, la mediación en los conflictos derivados del desconocimiento de estos derechos.

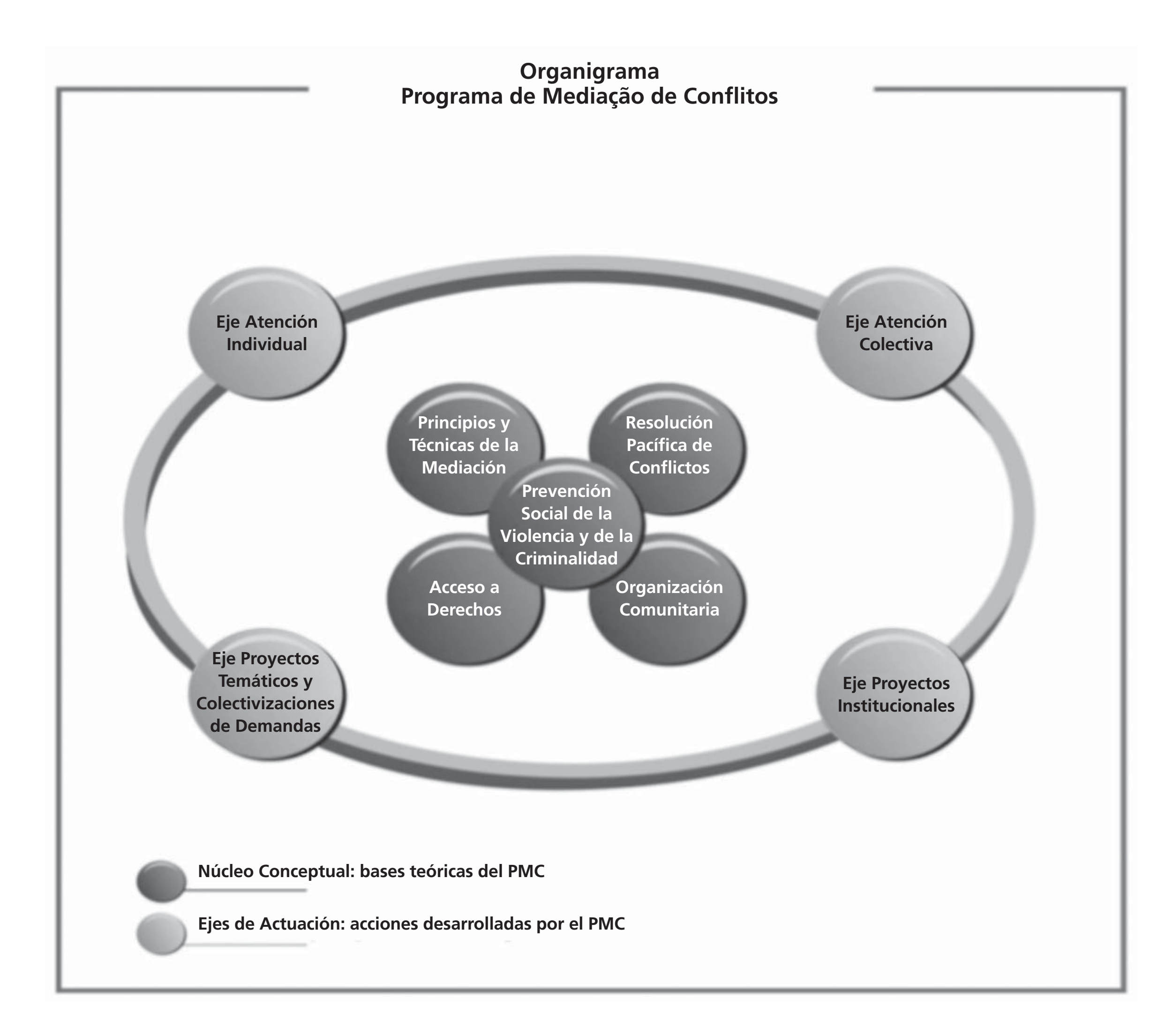
Con su metodología específica, el PMC actúa en las siguientes regiones:

¿CUÁL ES EL ÁREA DE ACTUACIÓN DEL PROGRAMA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS?

De acuerdo con las regiones prioritarias dentro de los criterios recién expuestos, tenemos el PMC en la capital del Estado de Minas Gerais, en Belo Horizonte, actuando en nueve de sus territorios: Pedreira Prado Lopes, Taquaril, Ribeiro de Abreu, Jardim Felicidade, Jardim Leblon, Morro das Pedras, Minas Caixa, Cabana do Pai Tomáz, Barreiro/Conjunto Esperança-Vila Cemig.

Además de la ciudad de Belo Horizonte y algunos de sus territorios, el PMC opera también en diez de sus municipios de la Región Metropolitana: Contagem, en el territorio de Nova Contagem; en el municipio de Betim, en el terri-

1 El NEFOPI (Núcleo de Estudos, Formação, Pesquisa e Intervenção) forma parte de la estructura del Programa Mediación de Conflictos. Actualmente la gestión 2012 [esta información no es coherente: 2012 no es actualmente, sugerimos eliminar lo tachado] está compuesta por miembros de la dirección y de actuación local del programa (técnicos, pasantes y mediadores e invitados).



torio del Teresópolis, en el territorio del PTB y en el territorio del Citrolândia; en el municipio de Vespasiano, en el territorio de Morro Alto; en el municipio de Sabará, en el territorio de Nossa Senhora de Fátima; en el municipio de Santa Luzia, en el territorio del Vía Colêgio/São Benedito y en el territorio del Palmital; en el municipio de Ribeirão das Neves, en el territorio de Rosaneves y en el territorio del Veneza.

Finalmente, en regiones del Interior de Minas Gerais, en los municipios de Governador Valadares, de Montes Claros, de Ipatinga y Uberaba.

¿CUÁL ES LA METODOLOGÍA DEL PROGRAMA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS?

El Programa Mediação de Conflitos utiliza un diseño trazado para proyectar los conceptos clave, ilustrando así su metodología. En el siguiente organigrama están registrados los conceptos de base. Cada uno de ellos se interconecta con los demás, formando una lectura continua que brinda coherencia a los cuatro ejes de actuación, integrándolos y sustentándose unos a otros. Estos son: eje atención individual, eje atención colectiva, eje proyectos temáticos y eje proyectos institucionales.

En el trazado, el Núcleo Conceptual Prevención Social de la Violencia y de la Criminalidad es la estructura pilar que organiza los conceptos del Programa Mediação de Conflitos. Esta noción interconecta los demás conceptos de base, dentro de los cuales se identifican cuatro nociones básicas adicionales: 1) Acceso a derechos; 2) Resolución pacífica de conflictos; 3) Principios y técnicas de la mediación y 4) Organización comunitaria. La red conceptual interconectada sustenta las teorías, las técnicas y los instrumentos implementados por medio de los cuatro ejes de actuación, en el anillo periférico del organigrama (eje individual, eje colectivo, eje proyectos temáticos y eje proyectos institucionales).

¿CUÁL ES EL PERFIL DE LA POBLACIÓN QUE ACCEDE AL PROGRAMA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS?

El perfil de la población que ha accedido al programa en los últimos años se compone de mujeres con baja escolaridad,

Gráfico 01 – Sobre la demanda principal de la población atendida por el Eje Atención Individual Programa Mediação de Conflitos - Período de 2007, 2008, 2009 y 2011.



Fuente: Programa Mediação de Conflitos. Dirección del Núcleo de Resolución Pacífica de Conflictos – CPEC/SEDS. Cuadro realizado sobre la base de los datos suministrados por los equipos técnicos de los NPC del PMC. Observación: en el año 2010 no hubo registro de los datos recién expuestos.

de edad joven y adulta, con una renta próxima a un salario mínimo. En alrededor del 50% de los casos atendidos, la búsqueda del programa está impulsada por la necesidad de tratar demandas y cuestiones familiares, como se expone en el gráfico 1. Otro aspecto son los relatos de violencia, en los que casi el 60% de las situaciones están relacionadas con la violencia de género, como veremos a continuación.

METODOLOGÍA EN LA CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO

El Programa Mediação de Conflitos trae en su metodología de trabajo la exigencia de la preparación metodológica del equipo que lo desarrolla en los respectivos territorios. A través de recursos teóricos y metodológicos basados en científicos especializados en la temática y sustentados por la práctica de campo de este equipo, las actividades de campo son debatidas entre los integrantes técnicos sociales/mediadores y los profesionales definidos como supervisores metodológicos que, para ejercer dichos papeles, estuvieron durante un largo período como técnicos de campo frente a frente con la población que accede el Programa. Los procedimientos descritos permiten al Programa reinventarse en la búsqueda de alternativas y en los registros de los accesos al mismo. Su singularidad en la formación del equipo está también asentada, en ciertos casos, en la constitución de algunos integrantes de este equipo de profesionales técnicos sociales, abogados, psicólogos, asistentes sociales, vecinos de los mismos territorios donde actúa el Programa.

INTEGRACIÓN CON LA COMUNIDAD LOCAL – PROYECTOS TEMÁTICOS

Entre muchos otros, uno de los recursos metodológicos del Programa Mediação de Conflitos es el de proyectos temáticos locales, cuyo propósito primero es la minimización de factores de riesgo, abordado en el trabajo de educación para el desarrollo de la paz. Basándose en la participación activa de sus públicos locales, representados por los líderes del público que acceden al programa, por las diversas instituciones de promoción de la salud, educación, seguridad y otros actores sociales, centrados en las formas de minimizar la extensa fragilidad social del público donde el PMC está presente.

RESULTADOS DEL PROGRAMA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Durante los años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011, el Programa Mediação de Conflitos realizó más de 120.000 atenciones en casos de mediación de conflictos y de orientación socio-jurídica (individuales y colectivas). Realizó cerca de 70 proyectos temáticos procurando la minimización de los factores de riesgos y la estimulación de los factores de protección. Además, realizó centenas de colectivizaciones de demandas y diagnósticos organizacionales comunitarios.

Contactos: 55 31 3915-5535/5534

Anexo:
La experiência de Salta, en Argentina

I- Breve contextualización de la experiencia

a) ¿Qué motivó el desarrollo del proyecto?
- La búsqueda de una justicia que no tenga por objeto la confrontación de las partes y la finalidad de castigar al culpable.
- Proporcionar a los vecinos de una comunidad determinada la posibilidad de solucionar sus conflictos de una manera pacífica, ágil, económica y confidencial.
- Ayudar a mejorar las relaciones entre las partes por medio del diálogo y la posibilidad de un acuerdo sustentable que favorezca a ambos.

b) ¿Cómo comenzó el proyecto? (Destacando las dificultades y los actores más relevantes para su desarrollo).
El proyecto comenzó en el año 2008 con la reglamentación de la Ley 7324/04, la cual declara de interés público el uso, promoción, difusión y desarrollo de la mediación en la provincia de Salta, estableciéndola con carácter de obligatorio y como paso previo a todo proceso que no este expresamente excluido[1] y delimitando además los tres ámbitos de aplicación:
1. El judicial, es decir aquella que se lleva a cabo una vez que ya se ha iniciado el proceso judicial, en cualquier etapa del proceso, en primera o segunda instancia, ya sea a pedido de parte o de oficio por el juez cuando por la naturaleza del asunto, su complejidad o la característica de los intereses en juego, se estime conveniente intentar la solución del conflicto por la vía de la mediación. Estas causas son derivadas al Centro de Mediación Judicial a cargo de la Corte de Justicia de la Provincia (Tribunal Superior);
2. El extrajudicial obligatorio, que es la que tiene lugar ante un mediador privado, registrado y habilitado ante la Secretaria de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos dependiente del Ministerio de Justicia, como autoridad de aplicación y como paso previo a la presentación de una demanda judicial;
3. Y finalmente el social o comunitario, también a cargo de la Secretaría mencionada, el cual es contemplado como un servicio público y gratuito a cargo del Estado para personas de escasos recursos.

Esta ley si bien fue sancionada en el año 2004 nunca se había sido puesta en vigencia como consecuencia de que su art. 53 establecía que recién comenzaría a regir a partir de los (60) sesenta días de su reglamentación. Recién en el año 2008, unos meses después de la asunción del Dr. Juan Manuel Urtubey como gobernador de la provincia, se comenzó con el trabajo de reglamentación, culminándose ese mismo año en el mes de agosto. El actor más relevante en este proceso de implementación de la mediación social y comunitaria fue el propio gobernador de la Provincia, quien firmó con todos los intendentes municipales convenios de cooperación y acción coordinada para la promoción, fortalecimiento y uso de la mediación en todo el territorio provincial. Luego siguieron los intendentes municipales, quienes se comprometieron a aportar toda la infraestructrura para los centros funcionen.

c) ¿Qué cambios se produjeron durante el desarrollo del proyecto?

II- Característica del programa/proyecto

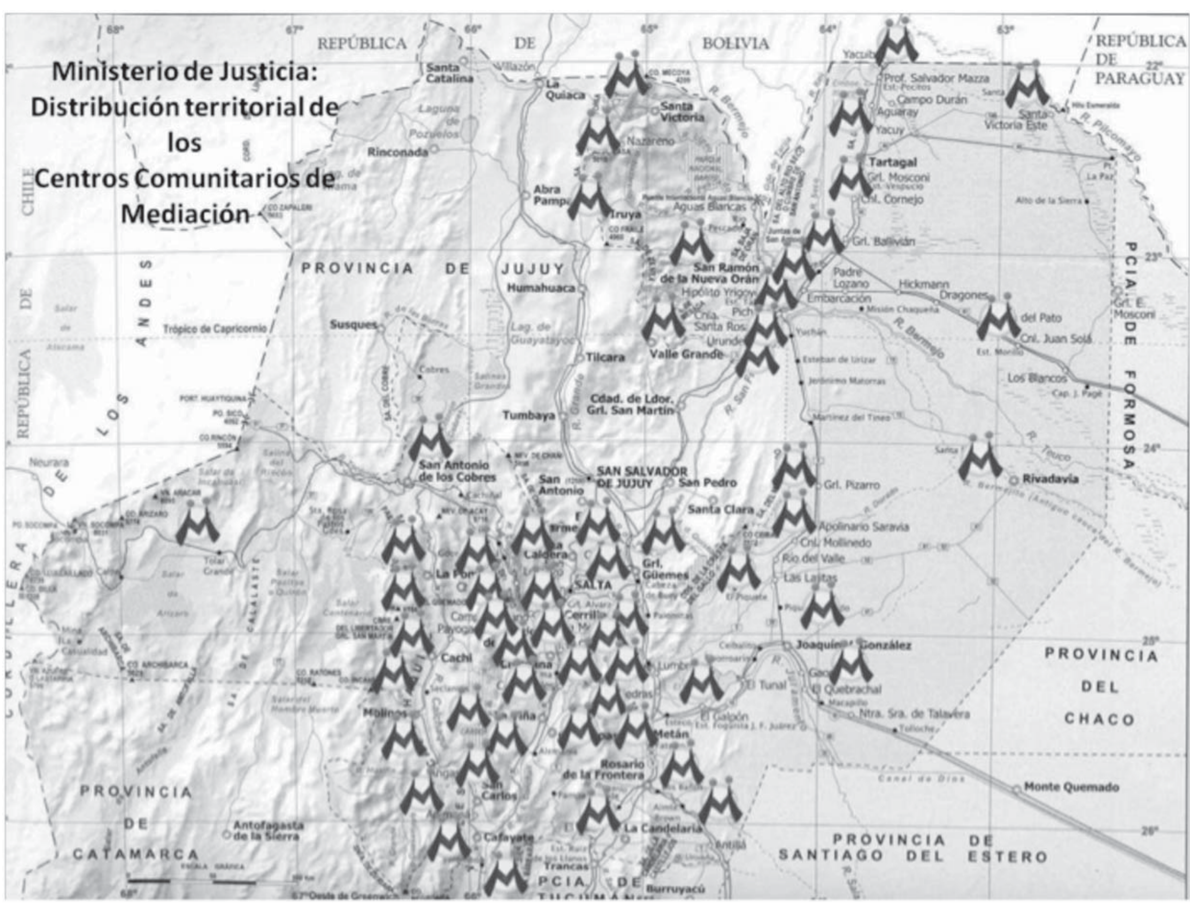
*Características generales del programa / proyecto

a) ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuál es el área de acción del programa? (área, público objetivo, cobertura geográfica).
- Fomentar en el ámbito comunitario el desarrollo de los medios alternativos de resolución de disputas, en especial la mediación, como herramienta de pacificación capaz de propiciar acciones que colaboren en la formación de relaciones sociales basadas en valores de armonía y convivencia pacífica, y que tiene como características: el protagonismo de las partes, la voluntariedad, la gratuidad, la confidencialidad, la informalidad, la rapidez y en un lenguaje accesible a las partes;
- El dialogo y la reparación consensuada del daño como instancias integradas de un proceso más amplio y complejo de aprendizaje para la solución de conflictos futuros.
- La reducción de la violencia interpersonal.
- El fortalecimiento del sentido de responsabilidad en la solución de los problemas propios.

El área de acción de la Mediación Social y Comunitaria es todo el territorio provincial. La Provincia tiene una superficie de 155.488 km², y cuenta con una población de 1.215.207 habitantes. Existen actualmente 67 centros de mediación comunitaria distribuidos entre 57 de los 59 municipios. Se encuentra cubierta el 100 % de la provincia y en cada centro se atiende gratuitamente a todas las personas de escasos recursos.

b) ¿Qué asociaciones/redes existían o fueron fomentadas por el proyecto (mencionar si hubo presencia de organizaciones gubernamentales (nacionales o locales) o no, y cómo

1 El inc. primero del art. 10 de la Ley 7324 excluye expresamente de la instancia obligatoria y previa de mediación a los procesos penales por delito, contravención o falta, con excepción de las acciones civiles derivadas del delito aún cuando se tramiten en sede penal, siempre y cuando el imputado no se encuentre privado de su libertad.



Mapa actual de la Provincia de Salta con sus 67 Centros de Mediación Comunitarios::

el proyecto subsistía económicamente?
Dentro del convenio marco, anteriormente mencionado, firmado entre el gobernador de la provincia y los intendentes municipales, éstos últimos se comprometieron a facilitar la infraestructura, es decir el espacio físico necesario para permitir el funcionamiento de los Centros de Mediación.
El gobierno provincial, con el firme convencimiento de darle al sistema operatividad y sostenibilidad en el tiempo, asumió los costos de la capacitación y, lo que es más importante de resaltar, la remuneración de los mediadores comunitarios.

*Los miembros del programa / proyecto

a) ¿Cuál es el perfil del equipo de trabajo del proyecto?
Para ser Mediadores Comunitarios son necesarios los siguientes requisitos:

a) Deberán ser personas mayores de edad, presentar certificado de buena conducta expedido por la Policía de la Provin cia de Salta, acreditar estudios secundarios completos del nivel medio de enseñanza o su equivalente en los términos de la Ley de Educación vigente, acreditar la formación y/o capacitación en técnicas de Mediación y/o Métodos de Resolución de Conflictos, por entidades capacitadoras registradas y autorizadas por el Ministerio de Justicia de la Nación o por el Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos de la Provincia.
b) Deberán acreditar solvencia moral, imparcialidad, neutralidad y compromiso en el desempeño del trabajo social y comunitario, resultando adecuado para ejercer ésa función un referente comunal o barrial, que cuente con un concepto adecuado de la sociedad.
c) Deberán comprometerse a difundir la mediación comunitaria, y actuar en forma honesta, respetuosa, cooperativa y solidaria con las personas que consultan.
d) Deberán desempeñar su labor respetando los principios establecidos en el Capítulo II de la Ley 7324.
e) Estarán sujetos en el desempeño de sus labores a lo establecido en el Capítulo IX de la Ley 7324, y siendo el órgano con competencia en asuntos disciplinarios la Secretaría de Justicia, o la Dirección que ésta indique.

Los mediadores comunitarios son propuestos por los inten-

dentes municipales al Ministerio de Justicia, quien analiza los perfiles y contrata a los más aptos para el desempeño del cargo. La decisión política de permitir que sean los propios intendentes los que propongan al Poder Ejecutivo Provincial a los referentes sociales que consideran aptos para cubrir el cargo de mediador comunitario, permite promover verdaderamente una sociedad más participativa, ya que se respeta la idiosincrasia y las tradiciones culturales de cada comunidad con sus características particulares

b) ¿Existe formación continua del equipo del proyecto?
Si, desde la Secretaría de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos y el área correspondiente se proyectan minimamente 4 capacitaciones anuales obligatorias, asumiendo el Ministerio de Justicia, a los efectos de favorecer la concurrencia, todos los gastos que demande el traslado, alojamiento y estadía de los mediadores comunitarios que viven en el interior de la provincia. Además de estas capacitaciones obligatorias se programan otras optativas y se las regionaliza para evitar tantos traslados a la Ciudad de Salta Capital. Hasta el momento se ha impartido capacitación en mediación comunitaria, familiar, penal y conflictos sociales complejos.
Así mismo cada dos años se realiza una nueva formación de mediadores comunitarios, por lo cual se les solicita a todos los intendentes de la provincia que manden referentes sociales para ser capacitados.
La Secretaría de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos cuenta con una Dirección de Alfabetización Jurídica, Ciudadana y Formación Profesional, la cual tiene a su cargo el planeamiento de todas las capacitaciones que se brindan tanto a los mediadores comunitarios como así también a los extrajudiciales y ciudadanos en general.

*Recursos y redes de apoyo

a) ¿Cuáles son los diferentes recursos y redes de apoyo que tiene el programa?
La otra Dirección que forma parte de la mencionada Secretaría es la de Mediación, Conciliación y Arbitraje, ésta a su vez cuenta con Departamento de Mediación Social y Comunitaria la cual brinda asesoramiento y apoyo técnico y jurídico a todos los mediadores comunitarios que así lo soliciten. La comunicación con este departamento se puede realizar telefónicamente o vía correo electrónico.

b) El programa, ha fomentado el desarrollo de iniciativas? (Libros, manuales, cursos seminarios, intercambio de experiencias con otras organizaciones, etc.).
Se encuentra en proceso de elaboración un libro de casos reales y de buenas practicas de mediación social y comunitaria. Se estima tenerlo culminado en el primer trimestre del año 2013.

III- Características del proceso de desarrollo de la experiencia (para profundizar en los aspectos mencionados anteriormente)

a) ¿Cuáles han sido los momentos claves y los actores más relevantes para la implementación del proyecto?
b) ¿Cuáles fueron los puntos positivos y negativos del proyecto en relación con otros proyectos de desarrollo local? (Incluir los principales facilitadores y desafíos).
c) ¿Cuáles son los principales elementos que permitirían darle legitimidad y sostenibilidad en el tiempo a la experiencia? ¿Se han ido formando y capacitando a nuevos agentes locales?
Los principales elemento que permiten darle legitimidad al procedimiento son los ya comentados:
1) El proceso de selección del mediador: Elevación de varios candidatos propuestos por los intendentes municipales, la capacitación y selección de los más aptos por parte del Ministerio de Justicia de la Provincia.
2) La posterior contratación y designación como mediador comunitario de la localidad.
3) La supervisión y control por parte de la Secretaría de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos como autoridad de aplicación de la normativa vigente.

Todo ello lleva coadyuva la instauración en la ciudadanía de la firme convicción de que no solo están protegidos por la ley sino que además el Estado es el garante de sus derechos.
Cada dos años se realiza un curso de formación de mediadores comunitarios, por lo tanto son enviados desde rodas las intendencias nuevos referentes sociales para su capacitación.

d) ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes de la experiencia?
La certeza de que con la mediación comunitaria estamos contribuyendo al desarrollo de una participación ciudadana responsable, basada en la solidaridad, el dialogo, el respeto mutuo y la aceptación de las diferencias.
El acceso a justicia como un derecho complejo es más que el acceso a los estrados judiciales: es el acceso a un remedio eficaz a un problema tutelado por el derecho. Una política de verdadero acceso a justicia implica crear o fortalecer toda instancia, ya sea estatal o comunitaria, centralizada o descentralizada, que coadyuve a garantizar el ejercicio de los derechos y que sea capaz de dar respuesta, con imparcialidad e integralidad a las demandas de todas las personas, en especial de las de aquellas más desfavorecidas. Esta es la forma como nos propusimos trabajar en la Provincia de Salta.

Anexo:
La experiencia del Balcón de Derechos en Río de Janeiro, Brasil

Líneas Generales

La oleada de democratización política en los países de América Latina marca los años 80 y principios de los 90. Luego de un sombrío período de recorte de derechos en los 60 y 70, en Brasil, la Constitución 1988 abre una agenda política que absuelve las demandas por mayor libertad de expresión, de organización y de acceso a los servicios básicos de toda la población. Eran tiempos de afirmación de los Derechos y de reorganización de los gobiernos y de la sociedad civil. En esta dirección, identificando la necesidad de ampliar el acceso a los mecanismos jurisdiccionales a una parte significativa de la población que aún quedaba alejada de la protección legal del Estado, fue concebido el Balcão de Direitos (Balcón de Derechos).

Identificado por los líderes comunitarios como una de las principales demandas de la población de baja renta, la propuesta fue germinada dentro de la organización de la sociedad civil Viva Río, apoyada por el gobierno nacional y se instaló de forma pionera en 5 favelas de la ciudad de Río de Janeiro. Estábamos en 1996 y hablaba de una iniciativa que buscaba implementar 'oficinas populares de abogados' en el interior de las favelas, lo que era una gran audacia. Era la primera vez que una propuesta de este tipo se producía. Tratar de derechos, en un territorio de baja presencia de las organizaciones del sistema de justicia y además involucrando los moradores en este tema, proprio de los técnicos.

El primer desafío que enfrenta es cómo lograr la legitimidad y la confianza para actuar en el espacio de los barrios marginales. La respuesta fue a través de la incorporación de la figura de los trabajadores de la comunidad, los aldeanos en los lugares que se aplicarían núcleos, con una misión como "puentes" entre el proyecto y sus usuarios. En cada comunidad atendida, fueron seleccionados los actores que tenían autonomía, independencia y el respeto en estos territorios. No había un criterio de género o edad predefinidos, lo importante era que estas personas fueron reconocidas por sus pares y pudieran facilitar la comunicación entre el equipo de proyecto externo (abogados y estudiantes de derecho) y sus clientes (residentes).

Una de las principales innovaciones aportadas por el Balcão de Direitos fue 'desmitificar' la Ley, que pasó a ser tratada de una manera accesible para quienes se dirigía principalmente. De acuerdo con la filosofía del proyecto, tendría sentido trabajar los conceptos de justicia y ciudadanía, de forma universal, en forma compartida con los propios beneficiarios. Siguiendo esta lógica, el equipo del proyecto, desde el primer momento se preocupó por la calidad de la información proporcionada. Era el Derecho, la Ley traducida al lenguaje cotidiano.

No hubo demora para que la noticia de un espacio democrático para la 'resolución de conflictos' funcionara al interior de aquellos barrios pobres. El Balcão pasa a ser referencia de prestación de servicio en cada localidad donde estaba implementado. Los residentes comenzaron a buscar sus núcleos para resolver sus problemas cotidianos. Los casos de desacuerdo de parejas, pensión alimenticia, peleas entre vecinos, cuestiones laborales y de consumo, dudas sobre los beneficios de la seguridad social... situaciones variadas pasan a ser llevado al 'abogado que resuelve los problemas ".

Consciente de esta demanda, el equipo del proyecto refuerza una postura más pedagógica frente a las demandas presentadas. Una medida adoptada fue invertir en un proceso de formación contínua. Sus propios miembros y las comunidades atendidas ahora reciben información acerca de los temas más destacados en los núcleos diariamente.

Dos años después de criado el proyecto contó con el apoyo de la Fundación Ford (1998) y en el 2000 fue consolidado como política nacional de Derechos Humanos, implementándose en 17 Estados brasileños durante los años siguientes.

A nivel local, la participación de un equipo comprometido y creativo marcaba la diferencia. Además de abogados y estudiantes de derecho, contábamos con agentes comunitarios, que son vecinos de las propias favelas, cuya función ejerce una gran influencia en la ejecución operativa y actuación del 'Balcão'; orientando desde el horario de funcionamiento, colaboradores estratégicos y límites de interferencia del proyecto. La contribución del agente de derechos fue fundamental para que el proyecto no tuviera la imagen de un servicio externo, a jeno a la realidad de las poblaciones, sino que al contrario, se integrara a la vida de las comunidades, influyendo positivamente en la conquista de derechos colectivos e individuales y, sobre todo, como un actor comprometido y confiable. También, gracias a la combinación de un discurso basado en el derecho y otro centrado en las dinámicas presentes en la favela, el Balcão de Direitos reorientó su propuesta original, introduciendo de forma sistemática la propuesta de Mediación de Conflictos.

Cada vez más núcleos del Balcão de Direitos difieren unos de otros y se acercan a la realidad de las comunidades en las que están instaladas. Por lo tanto, un núcleo puede ser de referencia en asuntos relacionados con el derecho de familia, mientras que otro se especializa en casos de barrio. Esto no

significa que se deja de lado la misión del proyecto para promover el acceso a los derechos, ni los principios y objetivos generales que guían sus acciones. Esta especificidad de la acción está dada por la dinámica de cada ubicación y debe ser observada y respetada como resultado de la interacción entre el proyecto y la comunidad.

En busca de la constitución de un proyecto de "ciudadanía activa", se definieron los procedimientos que asegurasen la participación ecuánime entre las normas legales vigentes y las dinámicas sociales presentes en distintas micro-sociedades que luchan entre sí para asegurar la garantía de sus derechos y su historia. Así, se puede decir que el Balcão está proyectado para funcionar en áreas de coexistencia conflictivas entre reglas locales y normas generales, reconociendo ambas como válidas.

Se puede decir que en su trayectoria de construcción de legitimidad y confianza entre sus usuarios, el Balcão de Direitos siempre ha tratado de proporcionar autonomía a las comunidades y sus residentes y permitir la participación democrática de la comunidad. Este proceso puede ser entendido por medio de tres grandes "ondas de ciudadanía" generadas por el proyecto:

- Primera onda, el acceso a la ciudadanía formal: en muchos casos, la llegada de un núcleo de Balcão de Direitos conlleva una gran búsqueda para formalizar la documentación básica de sus miembros. Se trata de un gran contingente de personas que ni siquiera están reconocidos por el Estado. Al carecer de certificado de nacimiento, tarjeta de identidad o el registro personal (ACB), no pueden acceder a sus derechos más elementales, tales como la prestación de servicio jurisdiccional. La preocupación del proyecto es la creación de estrategias que permitan la facilitación en la obtención de esta documentación y, en consecuencia, el "nacimiento" de ciudadanos formales que vienen a disfrutar de la oportunidad de ser reconocidos por su existencia y sus derechos.

- Segunda onda, el acceso a la justicia: en este caso, los conceptos de equidad y justicia se confunden. Desde el momento en que son reconocidos como ciudadanos con derechos, los usuarios del proyecto comienzan a buscar el reconocimiento de éstos en los tribunales de justicia. Hay un aumento significativo en el número de acciones promovidas por el Balcão. Se amplía la gama de capacitaciones que aborden los derechos de los ciudadanos de manera más profunda.

- Tercera onda, el acceso a la autonomía: los ciudadanos, conscientes de su condición y de la dificultad que el tribunal tiene para dar respuestas que se ajusten a la realidad en la que viven, los usuarios del proyecto se muestran más interesados en la búsqueda de soluciones que sean relevantes y pertinentes a sus demandas. Es en este momento, en general, son más abiertos a métodos alternativos de solución de conflictos, como la conciliación y la mediación. Si antes había una demanda de "certeza coercitiva", generada por la tutela jurisdiccional, ahora se desea una opción que tenga en consideración el contexto en el que vivimos y aporte soluciones a sus demandas urgentes. La noción de que uno tiene el control sobre sus propias vidas y que no hay una decisión externa de monitoreo tomada traerá más comodidad a los usuarios del proyecto.

Así, el Balcão de Direitos remodeló su forma de actuar y también sus objetivos. En vez de facilitar el acceso al ámbito judicial, el objetivo se concentró en fomentar, por medio del diálogo y el entendimiento, caminos no violentos para el tratamiento de los conflictos interpersonales, usando para este fin la Mediación como práctica prioritaria. Por esta razón, el proyecto mejoró su capacidad de atención, de innovación y de actuación en redes de cooperación.

Al asumir este campo de actuación, el Balcão invirtió fuertemente en 3 pilares: monitoreo, capacitación y colaboraciones.

Monitoreo: El proyecto creó un sistema triangular de información. El primero se basaba en informes regulares (banco de datos y de documentación mensuales y descriptivos); acompañando a los tipos de demandas presentados, atención del equipo (dinámicas y evaluaciones) y reuniones con colaboradores (tanto locales como generales). Se contaba con un equipo responsable de sistematizar la información y compartirla con todo el equipo.

Mientras que el monitoreo objetivo (base de datos e informes periódicos) daba una dimensión general en relación a las metas pragmáticas del proyecto, el monitoreo subjetivo (reuniones con usuarios y equipos, monitoreo y evaluación de las acciones) garantizaba una mirada estratégica a la influencia del Balcão en la vida cotidiana de las comunidades donde estaba inserto, permitiendo una reflexión constante sobre su rumbo y, así, redefinir sus estrategias. Es a través de estos análisis que se perciben los éxitos, las dificultades y los desafíos que enfrenta cada núcleo.

Capacitación: En el primer año del proyecto, prácticamente no hubo capacitaciones, pues todo el tiempo fue dedicado a compartir las impresiones de campo y de los casos surgidos; esta práctica tuvo un rol fundamental durante todo el proyecto. La oportunidad de debatir y reflexionar sobre

su práctica marcó una de las características del proyecto, la de renovarse. No obstante, a partir del segundo año, con recursos específicos para eso, se crearon 4 frentes complementarios: un curso sobre mediación de conflictos (carga horaria de 110 horas), un curso de temas variados del campo de los derechos (160 horas) -como por ejemplo género, raza, violencia policial, juventud y derechos humanos, entre otros-, historia de las favelas y movimientos sociales (40 horas), y actividades complementarias (40 horas), que incluían técnicas de evaluación, monitoreo, registro, etc. En todos los módulos participaron las personas del equipo y los colaboradores comunitarios, por lo que todo el tiempo teníamos presente la perspectiva legal y práctica. En los años siguientes del proyecto mantuvimos, durante todo el tiempo, la capacitación en mediación y derechos humanos de forma sistemática, y muchas actividades de reflexión, a través de la organización de charlas y reuniones internas. Cabe destacar, además, la actividad de capacitación que los núcleos del proyecto asumieron en organizaciones comunitarias, compartiendo y revisando el contenido asimilado.

Redes: Se realizaron muchas tentativas, algunas de forma muy exitosa y otras que no resultaron positivamente. Por la capacidad de innovación y de desconstrucción de hábitos, el proyecto acumuló muchas colaboraciones, tanto de orden local como general. Algunas áreas fueron estratégicas, de acuerdo con el momento del proyecto. Universidades, órganos del sistema de justicia, iglesias, asociaciones de vecinos, diarios comunitarios, radios locales, escuelas y ONG´s, son algunos ejemplos de colaboraciones establecidas.

Una tentación de la que siempre se trató de escapar, era que el Balcão de Direitos podría resolver todas las demandas presentadas por las comunidades en las que operaba. Desde el principio, el proyecto buscó rodearse de socios que pudieran añadir valor a sus actividades y a las demandas presentadas por el territorio. Sea por medio de los procesos de formación y/o fortalecimiento de los actores locales, la filosofía que impulsa las acciones del Balcão siempre estuvo en consonancia con la autonomía comunitaria, redes conjuntas y la participación democrática. Se cree que solamente así se obtiene el pleno acceso a la justicia y se promueve el empoderamiento del individuo, que pasa a percibirse responsable por su vida y por el cambio de la comunidad en la que está inserto.

El proyecto se transformó en una referencia de la lucha por el acceso a los derechos y por la práctica del diálogo, y así atrajo a personas e instituciones de diferente perfil. Por el proyecto, solamente en Rio de Janeiro, pasaron aproximadamente 600 estudiantes de derecho, cerca de 80 abogados y alrededor de 110 líderes comunitarios. Fueron más de 70 mil las atenciones realizadas en los 11 núcleos del Balcão de Direitos, que funcionaron por periodos irregulares. Gran parte de estas personas fueron voluntarios formalmente registrados en el proyecto. Cada localidad mantuvo su identidad propia, definida por el perfil del equipo y de la favela donde funcionaba, y el reto fue mantener, justamente, el estándar de atención común.

Pero el principal desafío aún es la sustentabilidad financiera y política. Nuestra experiencia sugiere promover actividades diferentes, buscando financiamientos complementarios y diversos, sin perder el punto central que marca su identidad y legitimidad comunitaria. El proyecto puede tener múltiples interfaces, pero necesita tener sentido para la comunidad y para los colaboradores; no puede existir para satisfacer a su equipo, sino que debe ser útil como instrumento de transformación y de mejora de la calidad de vida de las personas. De todas las personas.

Anexo:
La Experiencia de las Unidades de justicia Vecinal (UJV) en Chile.

Síntesis de la experiencia:

"Las Unidades de Justicia Vecinal, constituyen un Programa Piloto, que busca mejorar el acceso de las personas y comunidades a la justicia, entregando una oferta de servicios integrales y diversificados, así como fomentando la voluntariedad y el empoderamiento de las personas. El programa se ha insertado activamente en cuatro comunas de Santiago (Renca, Cerrillos, Paine y Macul), expandiéndose progresivamente hacia comunas colindantes con estas, y desarrollando un conjunto de redes de colaboración con distintas instituciones y organizaciones que operan a nivel local: Municipalidades, Juzgados de Policía Local, Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, Corporación de Asistencia Judicial, Juntas de Vecinos, programas sociales y proyectos que conforman la red local de trabajo. Este trabajo de inserción en lo local y de generación de redes de colaboración, ha permitido solucionar y transformar una serie de conflictividades que afectan a las comunidades locales de estas comunas, ofreciendo un servicio multipuertas (mediación, conciliación, arbitraje, derivación al juzgado de policía local y programas sociales). En el desarrollo de la experiencia se toma en cuenta el conjunto del programa pero poniendo el énfasis en la Unidad de Justicia Vecinal de la comuna de Macul".

I) Contexto de la experiencia

El Programa denominado "Estudio Práctico de Unidades de Justicia Vecinal", dependiente del Ministerio de Justicia de Chile, comienza el primer semestre del año 2010 a partir de una revisión sistemática de la experiencia comparada a nivel nacional e internacional, así como del trabajo realizado por programas que abordan estas temáticas en la Región Metropolitana. Las líneas directrices de este programa son el acceso a la justicia, la oferta de servicios integrales y diversificados, la voluntariedad y el empoderamiento de las personas.
Uno de los antecedentes importantes para la realización de este Programa, es que el Estado debe asegurar un acceso igualitario de las personas a la justicia, puesto que existía un percepción de que no todos/as los/as ciudadanos encuentran una respuesta para resolver los problemas que se generan en su vida cotidiana, afectando su calidad de vida y generando una percepción negativa sobre las respuesta que da el sistema judicial.

Las Unidades de Justicia Vecinal constituyen unestudio Piloto, lo que le otorga mayor flexibilidad para ir generando cambios en sus procesos. Surgen con el objetivo de construir una legislación en el largo plazo, pero a partir de la experiencia misma que otorga la práctica. De esta forma, se optó por realizar un estudio práctico que tuviera como objetivo el diseño de una política pública, que se formula y valida a partir de la misma experiencia, incorporando las necesidades de los usuarios, recogiendo buenas prácticas y elaborando respuestas más satisfactorias para sus conflictos.

El 4 de mayo del 2011 se inauguraron las cuatro Unidades de Justicia Vecinal en las comunas de la Región Metropolitana de Chile: Renca, Cerrillos, Paine y Macul, las cuáles fueron seleccionados por los criterios dediversidad territorial (rural/urbano) y características socioeconómica de la población objetivo. Se buscó desarrollar un enfoque territorial, tomando en cuenta las diversidades locales y la recopilación de información suficiente y de calidad para el desarrollo de estrategias efectivas en el abordaje de los conflictos vecinales existentes. En términos generales las comunas seleccionadas debían tener las siguientes características: Tener más de 25.000 y menos de 200.000 habitantes; asimismo las comunas escogidas debían contar con un conjunto de servicios públicos que aseguraran otras formas de resolución de conflictos como sonlos juzgados de Policía local, Corporación de Asistencia Judicial en la Comuna y; ser un Comuna de la Región Metropolitana de Santiago de Chile.

Un facilitador importante para la implementación del estudio práctico, fue el trabajo efectuado con anterioridad con las autoridades locales de cada comuna, con el fin de lograr un trabajo de colaboración entre las Unidades de justicia Vecinal y los distintos servicios municipales, así como para la inserción en la red local de organizaciones vecinales y comunitarias. De esta forma, se buscó que las municipalidades donde se insertan las UJV fueran aliadas al programa, siendo los municipios los principales entes derivadores y promotores de las Unidades de Justicia Vecinal.

Por otra parte, en términos generales destaca la buena recepción del Programa por parte de algunos actores claves, tales como Carabineros de Chile, Policía de investigaciones, los juzgados de Policía Local, la Corporación de Asistencia Judicial y las juntas de vecinos. El equipo coordinador del programa en el Ministerio de Justicia tuvo un rol central en facilitar y generar puertas de entrada para los equipos de las UJV con estas instituciones. Este proceso de inserción del programa en lo local, en las distintas redes, ha tenido ciertas diferencias en las distintas Comunas (mayor facilidad o dificultad con algunos actores específicos; algunos convenios de colaboración específicos de las realidades comunales), pero la tendencia muestra una creciente colaboración entre los distintos actores, permitiendo la validación de las Unidades de Justicia Vecinal dentro de las comunidades como un

servicio accesible y oportuno en la solución de conflictos vecinales.

Es importante mencionar algunas dificultades en el proceso deimplementación de las Unidades de Justicia Vecinal.Algunas de estas dificultades estuvieronrelacionadas principalmente con el arriendo e implementación de la infraestructura de los locales,y el proceso de contratación y selección del personal de las Unidades de Justicia Vecinal.

Asimismo, miembros de las Unidades de Justicia Vecinal señalan dificultades relacionadas aaspectos culturales; lo anterior referido con la falta de confianza por parte de las instituciones tradicionales de la capacidad de las personas de resolver por sí mismas sus conflictos. También, se constata lademanda de los mismos habitantes por que otros (instituciones o personas) resuelvan sus conflictos. Por ejemplo, cuando los facilitadores les tocabavisitar el territoriopara generar invitaciones para participar en procesos de mediación o conciliación encontraban muchas resistencias, desconfianza y falta de conocimiento sobre los procesos de mediación. Además, en el imaginario social de los vecinos existía la idea de que la justicia se relaciona con juicios formales, lo que en este caso no se ofrecía, sino que justamente una forma no adversarial de resolver el conflicto. Ahí fue muy importante el rol del facilitador para mostrar los beneficios y los resguardos que tenía el proceso, y que esto se hiciera de forma personal.

En términos generales, a partir del trabajo sistemático de inserción del personal de la UJV en el territorio local, apoyando la solución de los conflictos vecinales, estas resistenciasiniciales han ido disminuyendo, generándose mayores niveles de confianza de las instituciones y de los habitantes en los mecanismos alternativos de solución de conflictos.

Durante el año 2012 se realizó un estudio acerca de conflictividades vecinales en la región metropolitana, con el objetivo de estudiar cualitativamente y cuantitativamente los conflictos que se suscitan en el nivel vecinal en la región metropolitana de Santiago[1]. Este estudio entregó información fundamental para la selección de las comunas y permitió tener una visión general sobre los principales conflictos vecinales en la región metropolitana, así como sobre las principales formas de abordar y resolver estas conflictividades por parte de los habitantes. De la misma forma, se capacitó a todo el personal de las Unidades de Justicia vecinal en: sistemas Alternativos de solución de conflictos, Atención al Público, funcionamiento de los Juzgados de Policía Local, materias típicamente vecinales, Servicio Publico y,sobre el modelo de Justicia Vecinal.Esta capacitación se realizó con una metodología activo participativo, complementando elementos conceptuales y prácticos (simulación de casos, estudio de casos, etc.), y tuvo una duración de 84 horas presenciales.
El equipo coordinador del Programa, diseñó un Manual de procedimientos del estudio práctico de Unidades de Justicia Vecinal, con el fin de estandarizar ciertos procesos pero manteniendo cierta flexibilidad para el desarrollo de cada UJV en función de las diversidades locales. En este Manual, se especifican los distintos procesos de las UJV: Recepción e ingreso del caso, evaluación del caso y derivación al mecanismo correspondiente, mecanismos de solución de conflictos y el seguimiento de acuerdos y cumplimientos.

Después de un año de funcionamiento de las UJV, han habido distintas evaluaciones del programa realizadas por entes externos, así como un monitoreo sistemático de los principales procesos que llevan a cabo las UJV. SUR consultores realizaron un estudio que sirvió como línea de base para realizar una evaluación de impacto (dos años después de la implementación). Por otra parte, el centro de investigación de la Universidad de Chile (Microdatos), diseñó un Modelo de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Estudio Práctico de las Unidades de Justicia Vecinal.Esto ha permitido ir detectando dificultades y necesidades propias de los equipos y de los contextos locales en los cuales se insertan las UJV, incorporando así cambios y mejoras en el servicio entregado.

II) Características del Programa

El Ministerio de Justicia de Chileha implementado un modelo local de justicia denominado Unidades de Justicia Vecinal (UJV). Este programase ha desarrollado con el objetivo principal de mejorar el acceso de las personas y comunidades a la solución de conflictos vecinales o comunitarios. Para ello, ha implementado un proyecto piloto de 4 UJV, las cuales a través de diversas vías, tanto autocompositivas(mediación, conciliación) como adjudicativas (arbitraje), buscan disminuir las barreras de entrada que impone la justicia tradicional a la solución de esta clase de conflictos.
Acompañando la etapa de diseño de esta iniciativa piloto, se planteó la necesidad de planificar paralelamente un modelo de evaluación, siguiendo una práctica altamente recomendada en la literatura de evaluación de programas y políticas públicas. Esto, ya que corresponde a un estudio piloto que permite la evaluación de un modelo que podría ser replicable a una mayor escala, permitiendo además recabar evidencia, antes de proceder a una implementación a nivel nacional.

1 "Estudio cuantitativo y cualitativo de los conflictos vecinales y/o comunitario, y de las alternativas disponibles para su resolución", Collect GFK (Investigaciones de Mercado), Mayo 2011 (informe final)

Las Unidades de Justicia Vecinal tienen cuatro procesos fundamentales: recepción, evaluación, vías de solución y seguimiento de los casos. A estos procesos están asociados equipos multidisciplinario y una serie de protocolos para lograr un mejor servicio.

1) Principales ejes de las Unidades de Justicia Vecinal (UJV):

-Sistema "multipuertas": El proceso se inicia con la recepción del caso por un equipo que lo analiza y le presenta al usuario las opciones disponibles para resolverlo, a través de distintas "puertas" o alternativas de solución del conflicto. Las vías contemplan mecanismos como mediación, conciliación, arbitraje y derivación al juzgado de policía local y trabajo en red con los programas sociales vigentes.

-Acercamiento territorial de la justicia a las personas: Las UJV se ubican en lugares céntricos de las comunas y recogen las particularidades y el contexto de las realidades comunales. Lo anterior, implica un trabajo coordinado con las Municipalidades y la red social local.

-Amplia cobertura: Tienen acceso a las UJV, las personas de todos los niveles socioeconómicos que tengan conflictos de orden vecinal o comunitario. El servicio es gratuito. Al menos una de las partes debe tener residencia o domicilio laboral en las comunas del proyecto y las personas deben ser mayores de 18 años. Se atiende también a personas entre 14 y 18 años, pero deben estar acompañados por un adulto mayor responsable.

-Equipo especializado y altamente calificado a cargo de las UJV: está compuesto por profesionales y técnicos que se desempeñan como ejecutivos de atención, administrativos, evaluadores jurídicos, evaluadores sociales, mediadores, facilitadores, árbitros, entre otros.

-Participación activa del usuario: El modelo se construye sobre el interés o empoderamiento del sujeto frente a la solución del conflicto que le aqueja, además de la voluntariedad del usuario para ingresar el conflicto y buscar una solución. Es el sujeto quien, frente a las múltiples posibilidades que le plantea el equipo UJV, decide el mecanismo para solucionar su conflicto.

-Seguimiento y evaluación continua: Una vez que el usuario plantea un conflicto a la UJV, éste es acompañado y asesorado por el equipo de trabajo durante todas las etapas del proceso. Adicionalmente, el equipo de trabajo podrá realizar derivaciones a la oferta social disponible en la comuna, ya sea, para que el usuario acceda a una vía o mecanismo no desarrollado en el modelo, o bien, para complementar el servicio otorgado en la UJV.

-Información integrada en una base de datos unificada: Las UJV cuentan con un sistema informático desarrollado especialmente para tal efecto, el cual contiene información de la tramitación de todos los casos ingresados a cada UJV.

-Base para la formulación de política pública. Toda la información que se levante del estudio práctico formará una línea base de potencialidades, nudos críticos, costos asociados y modificaciones legales necesarias para la formulación de una política pública que contemple todos los elementos necesarios para su diseño e implementación a nivel país.

2) El Modelo de Unidades de Justicia Vecinal es un modelo "multipuertas" que se compone de los siguientes mecanismos:

a) Mecanismos alternativos de solución de conflictos: son aquellas formas de resolución de conflictos basados en los intereses de las partes.
-Mediación: es un mecanismo de resolución de conflictos no adversarial, en el cual un tercero neutral ayuda a las partes a solucionar un conflicto en forma colaborativa a través del diálogo.
-Conciliación: mecanismo de resolución alternativa de conflictos en el que un tercero imparcial propone a las partes las bases del arreglo.

b) Mecanismos adjudicativos de solución de conflictos: son los medios de solución de conflictos basados en la determinación de quien tiene derechos.
-Arbitraje: es un mecanismo adjudicativo en virtud del cual las partes le entregan a un tercero nombrado por ellas o por la autoridad judicial en subsidio, la competencia para resolver un asunto litigioso determinado. Las resoluciones del árbitro producen autoridad de cosa juzgada y son susceptibles de ejecución.

c) Derivaciones:
-Derivación al juzgado de policía local: este mecanismo se encuentra a cargo de un abogado de la Corporación de Asistencia Judicial que se desempeña en la UJV. Su función principal consiste en la asesoría jurídica entregada a los usuarios que opten por presentar el caso en el juzgado de policía local y la coordinación de los casos con esta institución.
-Derivación a los programas y servicios sociales locales: El objetivo de esta vía es orientar y/o derivar a la(s) persona(s)

involucrada(s) en el conflicto ingresado a UJV a los programas y/o servicios de la red social, para que puedan realizar las intervenciones y/o recibir las prestaciones requeridas, ya sea para resolver un conflicto o para colaborar en la solución de éste.

Se trata de una vía transversal que se puede dar en cualquiera de los procesos (recepción, evaluación, vías, etc.).

d) Seguimiento:
El objetivo general es monitorear y apoyar el cumplimiento de los compromisos a los que se llegó como solución del conflicto. En esta etapa se ratifican los compromisos adquiridos en las etapas anteriores, lo que permite corroborar la solución al conflicto alcanzada en el proyecto y la sustentabilidad del mismo.

En este proceso, el asistente administrativo/a es quien debe apoyar el seguimiento formal de los casos. A su vez, el facilitador/a del equipo UJV, debe favorecer el cumplimiento de los acuerdos a través de la relación que los usuarios han mantenido con éste desde el inicio del proceso. Los profesionales de cada vía, también participan en este proceso cuando el equipo decida que cada uno de ellos realizará el seguimiento de los casos. Finalmente, el Jefe/a de unidad, debe evaluar los procesos de trabajo.

En una primera fase, el asistente administrativo, a través de llamadas telefónicas u otro medio de verificación (mail, carta, etc.) deberá obtener información respecto del cumplimiento de los acuerdos (dependiendo de lo acordado, deberá contactar al requirente, requerido o ambas partes).

Cuando hay incumplimiento de un acuerdo, se inician las primeras acciones de rescate. La/el encargada/o de vía se hace cargo del seguimiento del caso, debiendo definir las acciones necesarias para lograr el cumplimiento del acuerdo, tomando contacto con las partes.

De ser necesario, en esta etapa se solicitará la intervención del/la facilitador/a, el que podrá realizar gestiones en terreno como apoyo al rescate del caso. Asimismo, corresponde a esta etapa re-evaluar y determinar con el equipo evaluador y de las vías la continuación del caso en otra de las vías del proyecto.

3) Para cada Unidad de Justicia Vecinal se definió un equipo de trabajo de diez funcionarios, compuesto por:

a) Jefe de Unidad:
Es el encargado de dirigir y administrara todo el equipo de trabajo de una Unidad de Justicia Vecinal. Así como también, supervisar el desarrollo óptimo de los procesos y del funcionamiento del modelo.

b) Ejecutivo de Atención de Público:
Su principal responsabilidad está asociada con la primera atención que reciben los usuarios de una UJV. Específicamente, está encargado de la recepción, ingresar los casos de conflictos vecinales o entregar orientación si el caso no corresponde a una materia de orden vecinal y atender a las consultas y requerimientos de variada índole de los usuarios.

c) Asistente Administrativo:
Brinda apoyo a todo el equipo de trabajo de la UJV. Especialmente, contribuye con el trabajo del Ejecutivo de Atención, Jefe de Unidad y Facilitador. Está encargado de apoyar a todo el equipo en la utilización adecuada del sistema informático. Además tiene un rol clave en el seguimiento formal de los casos que pasan por alguna de las vías del programa.

d) Evaluador Jurídico:
Es parte del equipo evaluador de los casos ingresados como materia de orden vecinal. Tiene como función evaluar los elementos característicos del conflicto y de los involucrados, para asesorar a los usuarios en la decisión respecto a la o las alternativas más adecuadas. También puede prestar asesoría legal a los usuarios cuando el caso no es califica para ingresar a las UJV.

e) Evaluador Social:
Trabaja en conjunto con el Evaluador Jurídico y al igual que éste, tiene como función evaluar los elementos característicos del conflicto y de los involucrados, para asesorar a los usuarios en la decisión respecto a la o las alternativas más adecuadas. También puede prestar asesoría social a los usuarios cuando el caso no es califica para ingresar a las UJV.

f) Facilitador:
Tiene como principal función realizar estrategias destinadas a favorecer la participación y concurrencia del requirente y requerido a las distintas instancias que implica el proceso de decisión e ingreso de los usuarios a una vía de solución de conflicto. Para ello, debe contactar a requirente y/o requerido telefónicamente, a través de cartas, correos electrónicos o de manera presencial, para favorecer la asistencia efectiva de éstos a la UJV cuando corresponda. Además el facilitador es parte del equipo evaluador.

g) Conciliador:
Tiene como función principal conciliar aquellos casos en que los usuarios de las UJV han optado por esta vía de solu-

ción a través de una o más audiencias que pueden ser complementadas con reuniones individuales con cada parte. En un inicio del programa había un conciliador para las 4 UJV, y luego se optó porque los árbitros ejercieran también el rol de conciliadores en cada UJV debido a que había una demanda importante de los usuarios por la conciliación.

h) Mediador:
Tiene como función principal mediar aquellos casos en que los usuarios de las UJV han optado por esta vía de solución a través del análisis de los antecedentes, la citación a reuniones individuales con requirente o requerido y/o reuniones conjuntas con el objetivo de lograr acuerdo. En algunos casos el mediador también debe realizar mediaciones multipartes en el mismo territorio donde se encuentran los actores involucrados en los conflictos.

i) Árbitro:
Tiene como principal función dirigir las audiencias de juicio oral arbitral y dictar sentencia en las causas que se sometan a su conocimiento. Tiene facultades de árbitro arbitrador, es decir, el procedimiento se establece por las partes y falla en conciencia y equidad. Asimismo, en su calidad de abogado, puede prestar asesoría jurídica a aquellas personas que lo requieran en las materias que no son de competencia de la UJV.

j) Abogado de la Corporación de Asistencia Judicial (CAJ):
Su función principal consiste en la asesoría jurídica entregada a los usuarios que opten por presentar el caso en el Juzgado de Policía Local y la coordinación de los casos con esta institución. También puede entregar asesoría legal a aquellos usuarios que presentan casos que no corresponden a materias de las UJV.

Es importante destacar que los equipos que componen las Unidades de Justicia Vecinal son de carácter multidisciplinario, lo que permite tener una mirada más amplia y diversa respecto a los casos que ingresan a tales unidades, logrando así soluciones más adecuadas, en conjunto con las personas que ingresan a las UJV. En los casos de mediación vecinal, la mediadora se acompaña con profesionales de las distintas disciplinas con el fin de responder a las distintas consultas y desarrollar un mejor proceso.

4) Mecanismos de fiscalización y evaluación de desempeño y procesos de las UJV:

Para la evaluación del desempeño de los funcionarios existen tres mecanismos complementarios: el Sistema informativo, las visitas de terreno, y las visitas clínicas. Estos mecanismos sirven para la evaluación del desempeño de los funcionarios pero también para evaluar la gestión del servicio en términos generales (funciones, procesos, protocolos).

Respecto al sistema informático, el hito principal son los informes mensuales, donde el equipo central del estudio va monitoreando los resultados de cada UJV. Si se observan dificultades se hace un seguimiento más sistemático para detectar donde están los problemas de gestión.

Se hacen informes mensuales donde se comparan las estadísticas de los centros y se comparan las brechas. Un mes realizan la reunión de devolución de informes en el Ministerio con los cuatro jefes de las UJV, y al mes siguiente van a cada UJV a hacer la entrega de los resultados. Con el sistema informático se puede ir monitoreando en detalle los casos y los acuerdos, así como la calidad de estos últimos.

Existe también un contacto directo y permanente con cada uno de los jefes de las UJV, donde se van levantando las mayores dificultades, buscando las soluciones más adecuadas.

Las visitas de terreno tienen como objetivo revisar como se están llevando a cabo los procesos. El coordinador de terreno va una vez al mes a cada Unidad de Justicia Vecinal y realiza observaciones participantes (puede observar directamente las vías, acompaña al facilitador en el terreno, etc.). Se trabaja con una matriz de gestión de los distintos procesos, y van analizando que se espera de cada uno, como están en cada una de esas etapas, la cual es conversada previamente con cada unidad.

Finalmente están las reuniones clínicas sobre arbitraje, mediación y conciliación, a cargo de un profesional del equipo central del Ministerio de justicia. En un inicio las clínicas estaban más focalizadas a cumplir bien los procedimientos, pero con el tiempo se ha hecho un trabajo más en profundidad sobre herramientas de apoyo para solucionar casos más complejos que tienen que ver los distintos profesionales.

5) Promoción y difusión de las UJV:

Es menester relevar el rol que tiene todo el equipo en la promoción y difusión del servicio en el territorio. Todas las semanas, el jefe de cada Unidad de Justicia Vecinal se reúne con su equipo para planificar y organizar la estrategia de difusión, dividiendo las tareas entre cada uno de los miembros. Desde un inicio, el nivel central del Ministerio de Justicia de Chile optó por una difusión local y focalizada. La estrategia

y el contenido de la difusión fueron diseñada desde el nivel central, pero poco a poco se ha ido co-construyendo con los actores de cada UJV, para responder mejor a las necesidades que surgen del contexto local.

En este proceso, ha sido importante el rol del facilitador, quien está permanente en el territorio, convocando a las partes, evaluando casos, y promoviendo el servicio de las UJV. No obstante, todos los funcionarios de las UJV tienen un rol importante en la difusión del servicio.

Se realizan charlas y capacitaciones en distintos servicios de la municipalidad. En particular con la Dirección de Obras, vivienda, y con la Dirección de Desarrollo Comunitario. Estos actores han sido muy importantes para apoyar la promoción del servicio que ofrecen las UJV a la comunidad, así como para derivar casos susceptibles de ser abordados por el programa.

De la misma forma, el equipo de las UJV participa en las ferias de servicios organizadas por el municipio, en las cuales instalan un stand, dando a conocer el servicio y realizando también ingreso de casos.

Por otra parte, los profesionales de las UJV han hecho un trabajo sistemático de visitas a las juntas de vecinos (sobretodo el primer año del programa) presentando el proyecto en sus asambleas, y en algunos casos ofreciendo charlas sobre temas específicos (co-propiedad, arriendos, etc.). El programa en términos generales ha sido bien recibido por las organizaciones vecinales. No obstante, inicialmente se han encontrado con algunas dificultades debido a que en algunos casos culturalmente los conflictos eran resueltos por la autoridad municipal.Lo anterior, ha significado un rol pedagógico que generase confianza en los vecinos para que ellos fuesen más protagonistas en la solución de sus conflictos cotidianos.

Finalmente, es importante señalar que la difusión requiere de un trabajo sistemático que va más allá del horario de oficina, lo que implica un trabajo sistemático y fuera de los horarios de oficina.

6) Asociaciones y redes fomentadas por el Programa:

Es importante relevar que los equipos de las UJV comenzaron su inserción territorial contactándose con todas las organizaciones municipales, quienes les dieron la bienvenida y los invitaron a contar lo que iban a hacer en la comuna. Ahí comienza un primer trabajo de retroalimentación, en el cual se plantean estrategias de colaboración y donde los miembros de las UJV van conociendo las principales necesidades que existen en cada una de las comunas.

En el caso de la UJV de Macul, el equipo ha tenido una relación de cooperación estrecha con el Departamento de Obras del Municipio, debido a una alta presencia de casos de deslindes. Después del terremoto de febrero del 2010, hubo muchos conflictos debido a la caída de los muros medianeros. Frente a esta gran cantidad de casos, el Departamento de Obras fue apoyado por el equipo de la UJV, quienes han tenido la capacidad de ir a terreno a ver las situaciones específicas, así como de trabajar con las distintas partes en conflicto para llegar a una solución consensuada. Han sido importantes las visitas a terreno, puesto que en los conflictos de deslindes siempre existen márgenes de error con las mediciones. A su vez, se ha iniciado una colaboración con el Colegio de Arquitectos, para que brinden apoyo en las mediciones respectivas, y para que asesoren en todos los trámites relativos a las escrituras y otros procedimientos técnicos.

Adicionalmente, esta UJV, está realizando un trabajo estrecho de cooperación con el Departamento de vivienda del municipio. Desde el inicio del programa, el equipo de la UJV de Macul, se fue dando cuenta que la principal problemática vecinal que se suscitaba en Macul tenía que ver con la co-propiedad y los arrendamientos, en particular en las viviendas sociales o condominios sociales. Comenzaron a hacer un catastro de todas las viviendas sociales para ver las formas en que estaban organizadas, y a su vez fueron visitando a las distintas juntas de vecinos.

Se dieron cuenta que habían muchas organizaciones que no estaban organizadas en función de la ley de co-propiedad y arrendamientos, lo que limitaba a estas mismas para acceder a subsidios y mejoras para sus viviendas. Por ello, el equipo de la UJV de Macul, a través del Departamento de Vivienda, comenzó a brindar charlas y seminarios sobre la ley de la co-propiedad y arrendamientos, iniciando así un rol pedagógico en el territorio, fomentando mayores niveles de organización de las comunidades locales.

El equipo de la UJV ha realizado tres seminarios sobre la ley de co-propiedad y arrendamientos, en los cuales han participado los funcionarios del Departamento de vivienda, dirigentes vecinales y miembros de las juntas de vecino, y el alcalde de la comuna.

Este rol pedagógico y de asesoramiento que ha brindado la UJV ha sido un facilitador frente al municipio, puesto que este último se ha visto beneficiado por un equipo de pro-

fesionales altamente capacitados en estas materias, y que ha permitido una mayor organización de los vecinos de la comuna. De la misma forma, los vecinos del sector han valorado positivamente las charlas realizadas por los equipos de la UJV en sus asambleas.

Si bien el foco ha estado en los condominios sociales también han ido recibiendo casos de condominios no sociales, en los cuales han efectuado el mismo trabajo.

De la misma forma, el equipo de la UJV realiza un trabajo de colaboración estrecho con la Dirección de desarrollo comunitario (Dideco) del municipio. Se realizó un seminario sobre mecanismos alternativos de solución de conflictos para estos funcionarios, y han realizado reuniones sistemáticas para ir definiendo las estrategias de promoción y derivación de los casos. Esta red de cooperación es muy importante puesto que Dideco tiene una relación permanente con el territorio, y un conocimiento vasto sobre las necesidades y recursos que tienen las comunidades locales.

Por otra parte, destaca la existencia de un compromiso de apoyo mutuo entre el gobierno local (Municipio) y la Unidad de Justicia Vecinal. Por ejemplo, los servicios municipales encargados de la violencia intrafamiliar, de los Derechos de las mujeres y de los niñoshan apoyado técnicamente a los equipos de la UJV. Los funcionarios de las UJV observaron tempranamente que en los distintos procesos que llevaban a cabo con los vecinos había casos de violencia intrafamiliar, y que necesitaban herramientas para el diagnóstico temprano de esta y para su derivación. Por ello, se efectuó una capacitación de todos los funcionarios de las UJV para el uso de una ficha que pudiese identificar tempranamente la presencia de violencia intrafamiliar en las relaciones entre diferentes partes estableciendo ciertos protocolos para la derivación que no pusieran en riesgo a las posibles víctimas de violencia. Este diagnóstico es transversal a todos los procesos de la UJV: recepción, evaluación y en alguna de las vías.

En este sentido, la derivación a la red de programas sociales y servicios existentes en el territorio se ha convertido en un eje transversal de las UJV, la cual se ha ido perfeccionando (incorporando cambios) a partir de la experiencia acumulada que han ido teniendo los encargados de la UJV.

A su vez, destaca una buena coordinación y colaboración con las corporaciones de Asistencia judicial (CAJ) que están en el territorio. Para ello, ha sido clave el rol que cumple el abogado de las CAJ que son partes de los equiposde las UJV, tanto para la derivación a la CAJ como para asesorar jurídicamente a los distintos usuarios en materias diversas.

Con los juzgados de policía local, si bien los equipos de las UJV trabajan colaborativamente con ellos, ha sido un proceso más lento de adecuación, habiendo aún ciertas reticencias de los jueces frente al programa. Existen también en este caso ciertas dificultades legales para la derivación de casos desde el juzgado hacia las UJV lo cual se está trabajando para facilitar los procedimientos en cada caso particular.

Finalmente, destaca también la buena recepción que han tenido de parte de Carabineros de Chile, quienes ante una serie de conflictividades vecinales (ruidos molestos, arrendamientos, co-propiedad, etc.) no tenían la capacidad de dar soluciones adecuadas a las necesidades locales. Esta institución les entregó información relevante sobre los principales conflictos que se dan en las comunas, en lo referente a las temáticas vecinales, y además han solicitado capacitaciones para tener mayor claridad para derivar casos a la UJV. A partir de estas capacitaciones, se creó una ficha de derivación específica.Él éxito de esta red de colaboración/derivación se ve reflejada en que hay una gran cantidad de casos que ingresan a la UJV que vienen derivados desde Carabineros.
Las capacitaciones son realizadas por todos los miembros de la UJV, con el objeto de explicar el rol que cada funcionario tiene, y las necesidades específicas de cada una de las puertas de solución de conflicto para poder ser derivados. De esta forma, Carabineros se convierte en un ente derivador y a la vez en un promotor del servicio que brindan las UJV en las Comunas.

7) Los procesos de mediación vecinal/comunitaria en las UJV

En el transcurso de su implantación, las Unidades de Justicia Vecinal han tenido un gran número de casos de mediación vecinal. Muchos de estos conflictos se dan en los condominios o viviendas sociales, problemas de ruidos molestos, arrendamientos, estacionamientos, uso de espacios comunes, etc. Estos conflictos involucran a una gran cantidad de vecinos y organizaciones, lo que ha llevado a los equipos a tener que realizar mediaciones "multi-actores", muchas veces en co-mediación (mediador y facilitador y/o abogado, etc.). Además, un significativo número de estas mediaciones se han realizado en terreno, por motivos prácticos pero también para poder observar de manera directa algunos antecedentes y elementos que se vinculan con el problema. Esta necesidad también responde a los requerimientos de cada comuna; por ejemplo, en el caso de Paine (comuna rural), los habitantes en muchos casos se encuentran muy alejados de la UJV, lo que obliga a los equipo a desplazarse al lugar donde se da el conflicto (tienen una unidad móvil para la mediación y la conciliación).

En estos casos (multi-actores), se hace un análisis de quiénes y cuantas personas son las que realmente podrían facilitar una solución consensuada del conflicto, para llegar así a un acuerdo voluntario y que sea un beneficio para todos. Para poder llevar a cabo estos procesos cobra mucha relevancia el rol del facilitador, quien se enfrenta ante realidades complejas donde debe entenderse con multiplicidad de actores ycon visiones diversas y en algunos casos contrapuestos.Algunas de las estrategias utilizadas han sido la redacción de cartas para explicar el motivo del proceso para poder concretar entrevistas con los actores claves.También, se ha ido directamente a las residencias indagando sobre la situación e invitando a participar en los procesos.

Destaca el hecho de que con el tiempo, tanto el facilitador comolos equipos de las UJV, han ido teniendo un conocimiento más acabado del territorio y de los actores ahí presentes, lo que permite identificar con mayor facilidad a los potenciales actores que pueden facilitar los procesos de mediación vecinal/comunitaria.
Sin embargo, estos casos con múltiples actores siguen siendo un desafío para los equipos de las Unidades de justicia vecinal. Esto debido a la complejidad de los procesos de facilitación que requieren mayores niveles de preparación y toman más tiempo, lo cual no siempre es compatible con los tiempos de evaluación y respuesta que tiene estipulado el Programa.

Si bien muchas de estas mediaciones multi-actores se realizan en terreno, esto también suscita ciertas dificultades, puesto que no siempre se logra convocar a todos los afectados. Esto genera ciertas desconfianzas en otros vecinos que no han estado involucradospreviamenteen procesos de facilitación y que por ende desconocen el marco del proceso que se quería llevar a cabo. Esto sucede en procesos que se dan en espacios comunes muy utilizados por los vecinos.
Otro desafío importante de los procesos de mediación multi-actor a nivel territorial, es que en muchas ocasiones, en el proceso de mediación –sobre todo cuando hay muchos participantes-, comienzan a emerger nuevos conflictos, que en parte interfieren con el proceso que se está llevando a cabo. Esto supone la capacidad del equipo de la UJV de circunscribir el problema que se está abordando, y de ser capaces de recoger de alguna forma los otros conflictos, para que ingresen por el proceso formal a la UJV.

No obstante, más allá de estas dificultades, destaca el hecho de que la realización de la mediación en el mismo lugar del conflicto también tiene sus beneficios, puesto que es más fácil concertar a todos los actores afectados, y también para trabajar conflictos vinculados con la infraestructura o uso de espacios comunes (muros medianeros, filtraciones, micro basurales, etc.). Esto permite ver en concreto algunos problemas que se dan en el territorio, complementando así los relatos de los actores involucrados en un determinado conflicto.

Es importante precisar que muchas de estas mediaciones en el terreno son realizadas pormediadoresen conjunto con facilitadores, sin contar con la infraestructura clásica de la mediación (mesa redonda, etc.), pero logrando no obstante buenos resultados a partir de un buen proceso de facilitación, de encuadre y dirección de la mediación.

8) Legitimidad y sustentabilidad del Programa

La legitimidad y sustentabilidad del Programa Piloto de Unidades de justicia vecinal, está dada en primer lugar por el sustento político que este ha tenido. Ha sido un programa impulsado desde el Ministerio de justicia, y que ha contado también con el apoyo de los gobiernos locales (municipios) para insertase en el territorio.
Si bien los recursos del Programa se definen anualmente, hasta el momento este ha contado con los recursos suficientes para mantener las cuatro UJV con un equipo altamente calificado, e incluso ha comenzado a atender a habitantes de comunas colindantes con estas.

Como se observó anteriormente, las redes de colaboración generadas en el territorio han sido fundamentales para otorgarle legitimidad al programa: con los distintos servicios de los municipios, con Carabineros, Policía de investigaciones, juzgados de policía local, Corporaciones de Asistencia judicial y con las juntas de vecinos.

La legitimidad del programa también está dada por el significativo número de conflictos vecinales que se han solucionado exitosamente por las UJV. Entre mayo y diciembre del 2011, se recepcionaron 3.004 casos, de las cuales 62%(1.849) cumplen con los requisitos para ingresar al proyecto. El sistema permite la entrega de información y asesoría a aquellos usuarios cuyos casos no califican al proyecto. Además, el 58% de los casos ha sido concluidocon resultados positivos(acuerdo, derivaciones y fallo).

Desde el punto de vista de los usuarios, el Programa cuenta con una encuesta de satisfacción de usuarios que ha arrojado los siguientes resultados:80% de los usuarioscalifica con nota 6 o 7al proyecto; 91%de los usuarios recomendaríaa otra persona que acudiera a la UJV y; 90%de los usuarios atendidos volvería a acudir a la UJVsi tuviera otro conflicto vecinal o comunitario.

Por otra parte, uno de los elementos destacados de este programa y que le dan sustentabilidad, dice relación con la supervisión y el seguimiento de los casos y de los procesos. Por un lado se realizan sistemáticamente reuniones clínicas, donde se reúnen los equipos de las distintas UJV para conversar sobre lo que están haciendo, intercambiando experiencias y definiendo líneas comunes de acción para mejor sus intervenciones y procedimientos.

Asimismo, los coordinadores territoriales del nivel central están permanentes monitoreando y apoyando la gestión local de todas las UJV, además de las reuniones sistemáticas entre el equipo del nivel central y los jefes de las UJV.

Además, el Programa cuenta con un sistema informático que permite incorporar todo tipo de informaciones para el monitoreo de los casos y para mejorar procesos. Los miembros de cada UJV y de cada puerta, realizan un seguimiento de cada uno de los casos, para ir verificando si se van cumpliendo los acuerdos a los cuáles van llegando las partes (en los casos de mediación y conciliación). Esto permite ir trabajando en los casos en que no se cumplen los acuerdos para lograr un nuevo acuerdo que sea sostenible en el tiempo por las mismas partes.

Además se han realizado tres estudios externos hasta el presente, que han permitido ir mejorando procesos, y adaptando el funcionamiento de las UJV a la realidad local, lo que permite darle mayor legitimidad y sostenibilidad al programa.

9) Desafíos en torno a los procesos de mediación vecinal/comunitaria

Algunos de los desafíos destacados por los profesionales de las UJV en relación a los procesos de mediación vecinal, dicen relación con la inserción en el territorio, con la integración con la comunidad, con su forme de vida y de relacionarse. Esto aparece como un elemento fundamental para poder desarrollar procesos de mediación que permitan efectivamente transformar la forma en que se abordan los conflictos entre los vecinos, generando una mayor cultura del diálogo y del respeto hacia la diversidad.
Se trata de esta forma de una acción pedagógica, sostenida en el tiempo, que permita a los habitantes darse cuenta que ellos tienen el poder de decisión para enfrentar sus conflictividades vecinales, un proceso que vaya integrando los elementos propios de la cultura local.

Si bien se ha avanzado en el acercamiento al territorio, uno de los desafíos es tener un mayor conocimiento de lo territorial, pero esto no es fácil debido a que la gran mayoría del tiempo los mediadores deben estar realizando mediaciones en las dependencias de las propias Unidades de Justicia Vecinal. En este mismo sentido, la promoción y la difusión de la mediación y en general de los servicios que entrega la UJV también se ve confrontada ante esta dificultad.

Otro elemento importante, es ir generando mayores competencias a los equipos para que estos puedan trabajar en procesos de facilitación y/o mediación en el territorio con múltiples actores. Si bien en la práctica estos procesos se han dado con éxito, es necesario potenciar estas acciones, entregar herramientas y desarrollar estrategias más específicas en función de las particularidades locales.

Anexo: La experiencia de Ceará, en Brasil

MEDIACIÓN COMUNITARIA - EXPERIENCIA EN CEARÁ

Patricia Palhano da Costa
Supervisora Administrativa PGJ

Francisco Edson de Sousa Landim
Promotor de Justicia y Coordinador del Programa Núcleos de Mediação Comunitária

Como costos legis[1] el Ministerio Público posee una vocación natural de protagonizar la búsqueda permanente de mecanismos que puedan garantizar un eficaz acceso a un orden jurídico justo, motivo por el cual decidió transitar por el camino de los métodos extrajudiciales de solución de conflictos. Procurando alternativas de pacificación social, encontró en la mediación una exitosa experiencia que tiende a propiciar el fortalecimiento de las bases comunitarias.

De esta forma, en el 2007, el Colegio de Fiscales del Ministerio Público del Estado de Ceará, a través de la Resolución nº 01/2007 instituyó el Programa Núcleos de Mediação Comunitária (Núcleos de Mediación Comunitaria) en el ámbito de su actuación, instalando desde entonces nuevos núcleos a partir de la solicitud de la comunidad, a través de sus líderes comunitarios, asociaciones e instituciones públicas y privadas.

Durante la implantación y el desarrollo del programa, se puede verificar que los mediadores comunitarios han sido los actores más relevantes para su desarrollo, considerando que son ellos los facilitadores del diálogo entre las personas, ayudándolas por sus propias convicciones a llegar a un acuerdo, así como también concientizándolas sobre sus derechos y deberes y sobre sus responsabilidades ante la comunidad. Sin embargo, una de las principales dificultades del programa es encontrar personas dispuestas a trabajar voluntariamente en los núcleos de mediación con compromiso y capacidad.

Después de su desarrollo fue posible percibir como principal cambio institucional la aproximación del Ministerio Público a las capas menos favorecidas de la sociedad, lo que le otorgó una nueva cara a la institución en Ceará, reforzando la característica de defensor de la sociedad, haciendo efectivos y garantizando los derechos de la Ciudadanía. Así se demostró que la mediación es un eficiente medio de resolución de litigios comunitarios bajo la visión extrajudicial.

Al involucrar a la sociedad en la práctica de la mediación, el Ministerio Público puede estimular y fortalecer a las personas en otorgar efectividad a la búsqueda de sus derechos y dar con sus propias soluciones. Cabe resaltar que, de tal manera, la sociedad desarrolla y crece su entendimiento sobre deberes y obligaciones legales y humanas.

La práctica de los núcleos de mediación va más allá del simple acuerdo satisfactorio entre las personas involucradas en el conflicto. La mediación rescata el valor humano existente en cada uno de quienes se encuentran en litigio, resaltando la educación jurídica y social entre los mediados, en consideracón de que los mismos son protagonistas de la pacificación social. Ello caracteriza al programa de mediación como un instrumento para la diseminación de la cultura de la paz social, de la promoción del diálogo, de la optimización de la solución y prevención de los conflictos, la inclusión social por la valorización del ser humano y por el respeto de los derechos fundamentales.

Su área de actuación abarca todo el Estado de Ceará. En la capital, los núcleos están vinculados a la Secretaría Ejecutiva de las Fiscalías de Justicia de los Juzgados Especiales Civiles y Penales; en el interior, a las Fiscalías de Justicia de los Juzgados Especial Civil y Penal; y, donde no hubiere dicho órgano de ejecución, a la Fiscalía de Justicia con esa atribución.

Actualmente el Programa cuenta con diez núcleos de mediación comunitaria: seis en Fortaleza, en los barrios Barra do Ceará, Pirambu, Messejana, Parangaba, Bom Jardim y Antônio Bezerra; tres en la región metropolitana de Fortaleza (Caucaia, Jurema y Jereissati II), y uno en el interior del Estado, localizado en el municipio de Russas.

Para el funcionamiento de los núcleos, actualmente el equipo cuenta con un coordinador (Dr. Fco. Edson de Sousa Landim); un coordinador adjunto (Dr. João de Deus Duarte Rocha); un gerente de proyectos (Dra. Antônia Lima Sousa); diez supervisores; 128 mediadores y dos motociclistas que realizan las entregas de las cartas de invitación enviadas para posibles mediaciones.

A partir de los resultados alcanzados, algunas entidades de diversos segmentos de la sociedad fueron planeando colaboraciones con el programa, lo que resultó, en agosto de 2008, en la firma de un protocolo de intenciones entre la Fiscalía General de Justicia de Ceará y diversos segmentos de la sociedad. En él se procura establecer parámetros comunes para desarrollar proyectos y acciones conjuntas, buscando la implementación de la Mediación y demás formas alternativas de resolución de conflictos en el ámbito del Estado de Ceará, con énfasis en el municipio de Fortaleza.

1 Fiscal de la Ley.

En el 2009 y 2010 también se celebraron convenios entre la Fiscalía General de Justicia y Ministerio de la Justicia (vía PRONASCI) que proporcionó la estructuración de tres núcleos de mediación en las comunidades del Pirambu, Messejana y Bom Jardim. Cabe destacar que hay otro protocolo de intenciones en vías de ser firmado por nuevos colaboradores.

Un punto de gran relevancia reside en la realización constante de cursos orientados a la mediación de conflictos, con clases teóricas y prácticas para la formación de mediadores comunitarios y la actualización del equipo, así como de programas de entrenamiento y capacitación continua a través de charlas y seminarios. Considerando que el ser humano está en constante evolución y siendo este la materia prima del proceso de mediación, resulta necesario que el mediador esté siempre actualizando sus conocimientos e incorporando nuevas técnicas a su función.

El Programa se sustenta exclusivamente con recursos financieros propios de la Fiscalía General de Justicia del Estado de Ceará. El protocolo de intenciones firmado en 2008 apunta a establecer parámetros comunes para desarrollar proyectos y acciones conjuntas con la implementación de la mediación, a nivel estatal y municipal. Debe destacarse que entre las actividades de los núcleos de mediación está la formación/estimulación de redes sociales, donde cada núcleo es responsable de planificar y ejecutar esta función dentro de la comunidad en la cual se inserta, para que así se pueda desarrollar un trabajo en red local.

El programa tiende siempre a incentivar iniciativas que puedan generar beneficios tanto para el equipo que lo compone como para la comunidad en la cual se encuentra. Los núcleos de mediación desarrollan una iniciativa de compromiso con el medioambiente a través de la recolección selectiva de residuos. El proyecto envuelve los diez núcleos, distribuidos entre los barrios de Fortaleza y los municipios de Caucaia, Pacatuba y Russas.

En el 2011, cada núcleo recibió un 'kit' de cestos de basura donados por la Secretaría de Medioambiente y Control Urbano (SEMAM) y Regional IV, en los cuales los desechos son divididos en húmedos y secos. La expectativa de dicho proyecto es lanzar un ciclo de responsabilidad ambiental, educando a cada comunidad, a través del ejemplo de los Núcleos, para que realicen su propia recolección selectiva en casa.

Otra iniciativa fomentada es el Bazar Solidario que, además de otros beneficios, se orienta a incentivar la autosuficiencia de los núcleos de mediación junto a la Fiscalía General de Justicia. Uno de los propósitos del Bazar es recaudar recursos para la compra de utensilios que mejoren el funcionamiento del núcleo, para lo cual se recolecta ropa, zapatos, bisutería y demás objetos que se puedan vender a la comunidad a precios accesibles.

El Programa tiene también un proyecto denominado Buenas Prácticas, donde toda iniciativa original y exitosa es registrada, incentivada y colocada como ejemplo a ser seguido. Si en un determinado núcleo una acción se revela eficiente y victoriosa, por más chica que sea, debe ser difundida a los otros núcleos, para que, dentro de sus posibilidades, puedan desarrollarlas también. Este es el espíritu esencial de la idea de Buenas Prácticas. El concepto es bastante simple, pero puede generar un círculo virtuoso. Un buen ejemplo es la campaña "Adopte un Vaso", cuya idea principal es que cada colaborador del núcleo tenga su vaso, o adopte un vasito descartable como suyo.

En el campo de la comunicación el Programa tiene una actuación bastante diversificada. Semanalmente se producen informativos, se realizan publicaciones vía twitter[2] y en el blog[3]. Los informativos son difundidos vía internet y actualizan a la sociedad sobre los asuntos relacionados a la mediación y al Programa. En el sitio web de la Fiscalía General de Justicia[4] también hay un espacio reservado para el Programa Núcleos de Mediação, donde el internauta tiene una explicación institucional de qué es y de cómo funciona, así como su regulación y algunas publicaciones.

Otros proyectos también forman parte del Programa, como:

- Amigo do Núcleo: personas de la comunidad que no pueden ser mediadores comunitarios pero desean participar de otra forma, son registradas y reciben un certificado de "amigo del núcleo" por la valiosa contribución y servicios prestados.
- Mediação Escolar, en que el Programa ha apoyado proyectos de mediación escolar, en los municipios de Caucaia y Fortaleza.

El programa además realizó intercambios de experiencia con otras instituciones. Solo en el 2012 se firmaron los siguientes convenios:

- Con la asociación "Terre des Hommes", que trabaja con justicia restaurativa infantojuvenil.

2 twitter.com/nucleosnmc
3 mediacaocomunitaria.blogspot.com
4 mp.ce.gov.br

- Con la municipalidad de Sobral para la instalación de cuatro núcleos de mediación en ese municipio, aún en fase de implementación.
- Con la Secretaría de Trabajo y Desarrollo Social del Estado, buscando la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo a través de los núcleos de mediación.
- Con la Secretaría de Derechos Humanos del Municipio, donde se cedieron distintos profesionales del área del Derecho, Trabajo Social y Psicología por la institución para que presten servicios en las respectivas áreas en los núcleos de mediación.

El Programa realiza anualmente cursos de mediación de conflictos en las comunidades, produciendo para ello materiales didácticos, como cartillas, textos y diapositivas, que son distribuidos entre los participantes. También produce folletos con el informe de las actividades realizadas por los núcleos y con el balance estadístico sobre la producción efectiva de los mismos, que son distribuidos internamente y a la sociedad de un modo general.

Uno de los momentos claves del Programa es el inicio de la sesión de mediación, donde las partes en conflicto son escuchadas por el mediador e incentivadas a conversar, a dialogar de forma pacífica sobre el problema en cuestión, tornándose protagonistas de sus vidas. La sesión de mediación posibilita la valorización de los individuos, el incentivo a la aceptación de las diferencias, el respeto, el empoderamiento de las partes, la autoestima de los involucrados y un cambio de paradigma con una nueva mirada sobre el conflicto. Allí ocurre una verdadera transformación social, siendo un acto de educación social; cada sesión trasciende y genera una repercusión dentro de la comunidad.

En la mediación realizada por el Ministerio Público de Ceará, el eje es el ser humano y sus interrelaciones. Aunque las partes no logren llegar a un acuerdo, por lo menos habrán aclarado el conflicto y habrán aprendido a dialogar entre sí de forma respetuosa y productiva. Lo ideal sería que las personas involucradas en un conflicto trataran directamente una con la otra sobre el problema, buscando el entendimiento para aquello que las aflige. No obstante, las dificultades en la relación, la dramatización de los problemas, los conflictos ocultos, el desorden de pensamientos causado por las emociones, son algunos factores que les impiden llegar a un acuerdo.

Se hace necesaria, entonces, la presencia de la figura del mediador de conflictos que va a promover el equilibrio entre las partes, auxiliándolas en la comprensión de los hechos y en el cambio de visión del conflicto. Así, son los mediadores los autores más relevantes para el desarrollo del Programa. Ellos se hacen responsables del avance de la mediación, y normalmente son personas de la propia comunidad las que realizan el trabajo de forma totalmente voluntaria, actuando como verdaderos educadores sociales.

La mediación propuesta por los Núcleos de Mediación del MP-CE es la transformadora, la que supera el objetivo del acuerdo entre las partes para modificar la relación entre ellas. En ese proceso se apunta constantemente al establecimiento de nuevas conexiones entre unos y otros o, inclusive, a reparar lazos afectivos que se rompieron o fueron sometidos a algún daño. El trabajo desarrollado por los núcleos de mediación es el de atender de la mejor manera a las personas y auxiliarlas para que expandan sus habilidades. Lo que importa para el Programa es lo que la mediación produce en las personas, aunque no haya un acuerdo. Ese es nuestro diferencial en relación a las otras instituciones que están en el mismo segmento.

La dependencia del Programa en relación al voluntariado tal vez sea una de las cuestiones negativas, pues, a excepción de los supervisores administrativos, el equipo está formado totalmente por personas voluntarias, lo que genera inseguridad y no nos permite avanzar

No obstante, podemos destacar como los principales factores que le dan sostenibilidad y legitimidad al programa, el hecho de que los núcleos de mediación se encuentren insertados en comunidades en situación de riesgo y de vulnerabilidad social. Dichas comunidades carentes conviven con la falta de recursos básicos, con un bajo nivel escolar, desempleo, violencia, falta de perspectiva y baja estima. El núcleo de mediación se convierte en el lugar más accesible y próximo a ellas; un espacio para dialogar y escucharse, para la resolución y prevención de sus conflictos y, además, un sitio para informarse sobre sus derechos como ciudadanos. La actual crisis de efectividad del poder judicial, considerando la morosidad y la falta de carácter social en sus decisiones, provoca que las personas busquen otros medios de resolución de sus conflictos, [¿facilitando?] que los trabajos sean desarrollados por mediadores comunitarios, actuando voluntariamente en la promoción de la paz social.

El éxito de la práctica se refleja en los datos estadísticos, dándole legitimidad para la continuación y sostenibilidad al Programa. En el 2011 se realizaron 16.184 atenciones, de las cuales 5.202 fueron de apertura de procedimientos de mediación, 7.699 de orientaciones socio-jurídicas y encaminamientos realizados, y 3.283 de mediaciones efectuadas, de las cuales el 51% tuvieron éxito.

Anexo: La experiencia del Centro de Mediación Comunitaria de Paraná, Argentina

La historia de la mediación comunitaria en Paraná…o de cómo una institución nueva se legitima socialmente y se acerca a los ciudadanos.

Por Irina Chausovsky[1]

"Hoy es el día en que la mediación pasa a la edad adulta,
paso necesario si se quiere que la mediación llegue a ser
lo que puede ser, lo que debe ser: un espacio de creatividad
personal y social, una realización de ciudadanía."
Jean-François Six[2]

1. PRESENTACIÓN

El Centro de Mediación Comunitaria de la Defensoría del Pueblo de Paraná (ciudad capital de la provincia de Entre Ríos, Argentina) fue creado por Ordenanza Municipal Nº 8391/02 junto a la misma Defensoría, y dentro de su ámbito y comenzó a funcionar en noviembre de 2003. Es este el primer centro de mediación de una Defensoría del Pueblo que se crea junto a ésta y cuya coordinación se determina por concurso de oposición y antecedentes, otorgándole un reconocimiento inaugural de relevancia y legitimando un proyecto específico de abordaje de conflictos en la comunidad. En aquel contexto histórico y geográfico, la mediación era prácticamente desconocida[3], por lo que además de abocarse a la organización de esta nueva estructura, su puesta en funcionamiento, convocatoria a mediadores, etc., el trabajo inicial se dedicó primordialmente a la difusión y creación de conciencia sobre los beneficios de este novedoso sistema de gestión de conflictos entre vecinos.

De acuerdo al proyecto presentado por la coordinadora electa[4], el trabajo en el Centro se organizó bajo cuatro ejes:

1. Relaciones Institucionales: se estableció contacto con ONGs, colegios profesionales y organismos estatales, entre otros, con el objetivo de presentar la nueva institución y explicar el funcionamiento del servicio de mediación.
2. Docencia, actualización y capacitación continua: dirigida tanto a los mediadores integrantes del Registro (el que será descripto más adelante), como hacia la comunidad, en el formato de talleres brindados a docentes, policía, empleados municipales, vecinalistas, etc.
3. Difusión de los principios de la mediación: principalmente a través de los medios masivos de comunicación, y en los talleres hacia la comunidad.
4. Conformación de la RE.ME.C. (Red de Mediadores Comunitarios): con el objetivo de ampliar la llegada de la mediación a la ciudadanía, se propuso desplegar "nodos" de atención en diferentes zonas, y a estos efectos se dictó en 2005 un curso de formación de mediadores comunitarios, con docentes del Ministerio de Justicia de la Nación. En 2006 se inauguró el primer nodo de la Red, que aún se mantiene, y en 2008, el segundo, que actualmente no funciona con regularidad por falta de personal.

Los programas así formulados se desarrollaron inicialmente como complemento necesario al servicio de mediación en sí mismo, consistente en la recepción de solicitudes de mediación, convocatoria a invitados, y en su caso, coordinación de las reuniones correspondientes. Con el correr de los años, este esquema se fue amalgamando en un conjunto de acciones que funcionan de manera combinada, como así también se fueron sumando nuevas actividades, y todo esto implica un marco de trabajo de gran versatilidad y complejidad, sin perder por esto la esencia de la institución.

2. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE ESTE CENTRO:

a) TEMAS

Por definición de la propia ordenanza, este Centro está dedicado a las situaciones de conflictos "entre vecinos", sin dar más precisiones, y especificando a continuación los temas que "no son mediables": causas penales, temas familiares con excepción de las cuestiones patrimoniales, sucesorios, asuntos laborales, cuestiones en las que estén involucrados el orden público, menores de edad y personas con discapacidad mental. Este concepto, que parece amplio y resulta a la vez restrictivo, ha generado dudas en más de una oportunidad. Para sortearlas, en ocasiones se ha tenido como premisa la situación de "convivencia", asimilándola a la de "vecindad", y al presentarse otras situaciones no encuadrables de esta forma, se realizan derivaciones a otros centros de mediación. Por otro lado, la exclusión de los asuntos familiares, o que involucren menores o personas con discapacidad mental veda el acceso a la mediación en este ámbito a temas que recurrentemente se presentan en la oficina con la necesidad de entablar diálogos constructivos para afrontarlos, y que carecen de espacios institucionales que los provean.

1 Abogada, Mediadora, Responsable del Centro de Mediación Comunitaria de la Defensoría del Pueblo de Paraná.
2 Six, Jean-François, "Dinámica de la mediación", Ed. Paidós, Buenos Aires, 1997
3 Existían ya centros de mediación en los Colegios de Abogados y Escribanos, y una acordada del Superior Tribunal de Justicia de Entre Ríos establecía la mediación como una posibilidad a sugerir por el juez, o requerir por las partes en cualquier etapa del proceso judicial, de manera absolutamente voluntaria. No siendo promovida esta alternativa de ninguna manera, nadie recurría a la misma, que además, generaba resistencia entre los abogados. La mediación pre-judicial de convocatoria obligatoria previa a todo juicio se implementó en la provincia recién en julio de 2008 (por reforma al Código Procesal Civil y Comercial, arts. 286 a 291 bis)
4 Martha G. Arrías Pabon, escribana y mediadora, pionera de la mediación en la provincia.

b) REGISTRO DE MEDIADORES AD HONOREM Y MULTIDISCIPLINARIO. CO-MEDIACIÓN. FORMACIÓN CONTINUA

Junto a el/la coordinador/a trabaja un equipo de profesionales, empleados de la planta municipal, que ha ido variando en número de 2 a 4 personas, todos con formación en mediación, que son quienes reciben a los ciudadanos, realizan la convocatoria, las tareas administrativas, dictan talleres, efectúan tareas de difusión, etc. Sin embargo, a la tarea concreta de reunir a los vecinos, la llevan adelante parejas de co-mediación, integradas por dos profesionales que se inscriben en un "registro ad honorem", y que se ofrecen voluntariamente, con enorme compromiso y responsabilidad, a brindar su tiempo y experiencia para facilitar encuentros que ayuden a mejorar la convivencia entre los vecinos.

Las parejas se conforman teniendo en cuenta un orden orientativo (que se configura por sorteo), pero además, la disponibilidad horaria y la antigüedad en el Registro, con el objetivo de que los mediadores noveles tengan oportunidad de co-mediar con otros de mayor experiencia, y de esta manera, hacer sus primeros pasos sintiéndose seguros y ofreciendo una pareja con solvencia suficiente para cada caso. Es por esto que a esta altura, decimos que los más experimentados son "mediadores-escuela", ya que están constantemente tutelando otros colegas recién iniciados.

Con la convicción de que la profesionalización requiere no sólo conceptos, sino también –y quizás en mayor medida- una cuota significativa de análisis de la práctica y un importante ejercicio de introspección, se proponen diversos ámbitos de capacitación y reflexión para los mediadores:

- Curso Anual de Actualización (20 horas de duración): para los cuales se convoca a mediadores de gran trayectoria como Marinés Suares, Alejandro Nató, María Gabriela Rodríguez Querejazu, Florencia Brandoni, Patricia Aréchaga, Andrea Finkelstein, Graciela Curuchelar y Francisco Diez, entre otros. Cada uno de ellos desarrolló programas preparados especialmente para el grupo de mediadores del Centro, atendiendo a las problemáticas e inquietudes locales
- Talleres Trimestrales: de 3 horas de duración, con el objetivo de profundizar sobre técnicas o aspectos particulares del proceso (acuerdo, preguntas, intervenciones, etc.) que presentan dificultades o que se considera necesario ampliar en su estudio, u otros enfoques o disciplinas aplicables a la mediación. Son dictados en ocasiones por personal del Centro, en otras, por mediadores del Registro con formación y/o conocimientos específicos para compartir con el resto del equipo y en otras oportunidades por profesionales de vasta trayectoria. Algunos temas que se han trabajado son: P.N.L. (Programación Neurolingüística), Gestalt, Conflictos Públicos, Mediación Penal, Juegos Cooperativos, Violencia Familiar, Negociación, Emociones, Comunicación, el Tercer Lado, Psicología Social, etc.
  Se realizan 4 talleres al año, y además del curso de actualización es requisito concurrir al menos a 2 de éstos para la re-inscripción al Registro.
- Reuniones Mensuales de Intercambio de Experiencias: con estricto respeto de la confidencialidad, los mediadores participantes exponen sus casos, comentando aquello que los problematizó o las dificultades planteadas y compartiendo logros para extrapolar conclusiones comunes extraídas desde la práctica y la reflexión conjunta. Resulta un espacio de enorme enriquecimiento grupal, así como de contención mutua y "descarga" de emociones. Estas dos últimas actividades son abiertas incluso a mediadores que no pertenezcan al Registro.

Además de estas actividades que son parte del programa anual, existen otros acercamientos con los mediadores. Por ejemplo, la instancia inmediatamente posterior a la mediación, que se constituye a la vez como un espacio de contención y supervisión. En este sentido, en oportunidades se realizan reuniones con parejas de mediadores para analizar los casos, compartir inquietudes, o trabajar diferencias de criterio. Por vía virtual se establece contacto permanente: el correo electrónico es una herramienta de comunicación que se utiliza con mucha frecuencia y de manera sistemática. Se envía información sobre cursos, jornadas y congresos así como las invitaciones a las actividades del Centro, lecturas para compartir y reflexionar sobre cuestiones relativas a nuestra labor, y saludos mensuales de cumpleaños. Por último, también se organizan encuentros "sociales" (los tradicionales asados) y se suele convocar a los mediadores a participar de algunas actividades institucionales de difusión o capacitación (programas radiales o televisivos, reuniones con comisiones vecinales, talleres con la policía o en escuelas, etc.)

c) EL CENTRO "PUERTAS AFUERA"

Desde los primeros pasos de este camino que ya lleva casi 9 años, el trabajo del Centro se caracterizó por desarrollar numerosas actividades fuera de la oficina. Sin temor a equivocarnos podemos afirmar que si nos hubiéramos quedado cómodamente sentados en el escritorio esperando que las personas se acercaran a consultar qué hacíamos, o que llegaran por su cuenta a solicitar mediaciones, los resultados que aquí mostramos difícilmente se hubieran dado, o hubiera tomado mucho más tiempo que el que tomó que la institución se incorporara a la oferta de servicios públicos reconocidos de la ciudad.

Estas actividades han ido variando, en función del momento de desarrollo del Centro. En un principio, se dedicó una gran cantidad de tiempo a recorrer todas las comisarías y centros de salud, llevando a cada uno de ellos afiches y volantes y explicando personalmente a quienes allí nos recibían en qué consiste la mediación, cómo solicitarla, en qué casos, etc. Paralelamente, se realizaron los primeros talleres de capacitación para docentes, agentes policiales y personal de oficinas municipales, que redundaron en beneficio de las derivaciones de casos, tal como veremos más adelante. Posteriormente se incorporaron talleres para alumnos, tanto de escuelas secundarias como primarias. Con el tiempo ya no fue necesario buscar espacios para ofrecerlos, sino que la demanda espontánea desde escuelas y otros organismos es permanente, a los que ya no se puede dar respuesta inmediata.

El trabajo "en territorio" involucra asimismo la visita a personas invitadas a mediación, lo que se realiza especialmente en los casos de conflictos derivados de los juzgados (en los que se considera apropiado realizar un contacto más directo con los involucrados) así como en aquellas situaciones cuya complejidad amerita este trato especial. "Especial" resulta en el caso particular, dado que la institución no cuenta con vehículo ni presupuesto al efecto, para realizarlo, por lo que se concreta con autos particulares, y gastos a cargo del personal.

3. DERIVACIONES: LEGITIMACIÓN INSTITUCIONAL Y RECONOCIMIENTO SOCIAL

Una forma de valorar el impacto social que ha tenido la institución consiste en analizar las fuentes más numerosas de derivación de casos. En los últimos años es notoria la cantidad de derivaciones recibidas tanto desde las comisarías como desde las oficinas municipales así como desde las fiscalías y juzgados de instrucción, representando todas ellas aproximadamente el 50 % de los casos que llegan al Centro.

Resulta interesante conocer que el área que supervisa las "construcciones urbanas" (gracias a las gestiones de un inspector mediador) incorporó al acta que entrega a quien solicita una inspección, un párrafo en el que informa que se puede recurrir a la mediación de la Defensoría del Pueblo por tratarse de un conflicto entre vecinos. Otras derivaciones se realizan a través de expedientes municipales. Por su parte, tanto las Fiscalías como los Juzgados de Instrucción, sugieren en numerosas oportunidades a quienes realizan denuncias o inician causas penales por situaciones vecinales acercarse a la Defensoría, tanto informalmente, como por escrito remitiendo nota a la institución. Cabe aclarar que estos casos o se consideran "mediación penal", ya que no se trabaja sobre el hecho puntual delictuoso, sino más ampliamente sobre la alterada situación de convivencia cotidiana.

Amén de muchas otros derivadores, consideramos estos tres focos una muestra significativa de la legitimación que institucionalmente ha alcanzado el Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de Paraná. Este reconocimiento que le otorgan tanto otras oficinas del mismo ámbito municipal como provinciales, y especialmente de la justicia, así como el que suman los ciudadanos, revela que la institución se ha afianzado en una práctica dialógica sólida y respetada en la ciudad.

Una de las formas utilizadas ex profeso para que esto ocurra es la realización de los talleres de capacitación y sensibilización con estos mismos organismos, haciendo conocer la tarea del Centro, y brindando a la vez algunas herramientas de comunicación, provechosas para todos quienes atienden la demanda de personas en el ámbito público. De esta manera se generan y fomentan las "redes reales" de instituciones y personas, que pueden a partir de ello tener vínculo directo con los integrantes del Centro, lo que resulta sumamente útil especialmente en el caso de las derivaciones.

Analizando otros factores que conducen a este status de la organización, creemos que se aprecia el notable compromiso personal tanto de los empleados como de los mediadores "voluntarios" así como el que cada caso es tratado con la importancia que revierte para el vecino (no hay casos "menores") privilegiando siempre el contacto personal y adecuándose a la situación particular que cada uno de ellos amerita. Flexibilidad y amplia disponibilidad son características que sin duda potencian la tarea, y ayudan a su sostenibilidad en el tiempo, respetando a la vez las posibilidades coyunturales de los profesionales. Como corolario a este transitar, se intenta mantener la coherencia entre lo que se propone y lo que se hace, entre la teoría y la práctica, con la idea primordial de que este es un trabajo "artesanal" que requiere de constantes adaptaciones e innovaciones. Crecer y cambiar las formas habituales de intervenir por otras que propicien nuevas habilidades y formatos a partir de aprendizajes cotidianos resulta clave e imprescindible en este contexto.

La valoración que a la institución le dispensan otras organizaciones o personalidades, se ha podido comprobar en el hecho de que ha sido tomado como modelo en numerosas circunstancias. Por ejemplo, en julio de 2012 la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires solicitó la concurrencia del personal del Centro a los fines de brindar capacitación a sus agentes. Asimismo fue punto de visita de mediadores de España (2011 y 2012) y fue objeto de análisis para la tesis de un alumno del III Master Latinoamericano en

Evaluación de Políticas Públicas de la Universidad Internacional de Andalucía (2010). Por otro lado, fue seleccionado por UNICEF y la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia de la Nación por su intervención en un conflicto que involucró a jóvenes de 3 barrios (a relatarse más adelante) para integrar una publicación sobre buenas prácticas sobre dispositivos desplegados en relación a jóvenes en conflicto con la ley penal. Actualmente es parte de un Proyecto de Extensión de Cátedra de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional del Litoral para contribuir a la difusión del instituto de la mediación y una encuesta de evaluación diseñada y realizada en el año 2005 fue tomada entre los modelos para conocer la perspectiva de los usuarios de los servicios de mediación en el libro "Hacia una mediación de calidad", compilado por Florencia Brandoni.[5] En mayo de 2010 la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Entre Ríos, sede Paraná fue eje del IX Encuentro Nacional de la Fundación Mediadores en Red, organizado por ésta con el auspicio de la Defensoría del Pueblo.

4. EXPERIENCIAS NOVEDOSAS. APRENDIZAJE Y ENRIQUECIMIENTO DÍA A DÍA.

Bien sabido es que la realidad supera la ficción y que algunas situaciones que creemos solo conocemos a través de los manuales, las noticias, el cine o la televisión, eventualmente nos alcanzan y en definitiva se nos presentan como un desafío que tendremos que enfrentar. Creemos que la práctica consciente, seria y reflexiva nos ha dado la solidez para encarar algunas de estos escenarios.

A modo de ejemplo se ofrecen aquí tres casos, en los que se evidencia claramente a la mediación en la comunidad como mucho más que mediación o mero abordaje pacífico de conflictos, sino tal como la describen Nató, Rodríguez Qurejazu y Carbajal, se la puede apreciar como "un recurso humano y un instrumento cívico mediante el cual los integrantes de una sociedad pueden tramitar sus diferencias y/o gestionar los conflictos que se les presentan en el ámbito privado y/o público, así como también participar en la construcción de la sociedad que integran"[6]. En todos ellos, y en consonancia con lo expresado en el apartado anterior, se verifica el reconocimiento institucional, teniendo en cuenta tanto a quienes fueron los derivadores originales como a los actores que aceptaron y legitimaron el trabajo del Centro.

CASO 1: TRES BARRIOS EN CONFLICTO. La problemática llegó al Centro de Mediación de la mano de la titular del Juzgado Penal de Niños y Adolescentes, quien al advertir las múltiples denuncias en las que se veían involucrados jóvenes de las mismas familias en diferentes hechos, consideró oportuno habilitar instancias de diálogo tanto entre adultos como entre adolescentes. Para esto, se trabajó en un proceso extenso con dos equipos paralelos de mediadoras, con cada uno de estos grupos, junto con personal del Área de Promoción de Derechos de la Defensoría, quienes brindaron acompañamiento y contención en situaciones de vulneración de derechos, como el acceso a la educación, documentos de identificación personal, etc. Tal como fue reconocido por los padres, gracias a estas instancias tuvieron oportunidad de tomar contacto directo entre ellos, tener mejor conocimiento sobre las actividades de sus hijos y mejorar la calidad de relaciones y comunicación en el barrio, abandonando prejuicios y el continuo recurrir a las comisarías.

CASO 2: UNA ESCUELA DIVIDIDA EN DOS. Este caso llega a conocimiento de la Defensoría por diferentes vías, pero es la Dirección Departamental de Escuelas la que solicita la intervención del Centro de Mediación, lo que es luego aceptado por directivos, docentes, padres y alumnos. La situación se plantea a partir de la polarización imperante en el establecimiento, entre dos grupos aparentemente antagónicos que generaban tensión en toda la comunidad educativa, intentando ubicar en unos de ellos, como suele ocurrir con las polarizaciones, a muchos que no se sentían identificados ni con unos ni con otros, pero que resultaban palmariamente afectados por las circunstancias que éstos propiciaban. La intervención consistió en diferentes instancias de reflexión y capacitación, tanto con adultos como con jóvenes, facilitación de diálogos, mediación y presencia continua en la institución por el lapso de un semestre.

CASO 3: CRISIS POR VIOLENCIA NATURALIZADA. Se trata de una compleja situación de co-existencia en la que los habitantes de varios barrios conviven cotidianamente entre balaceras. droga y agresiones entre bandas enfrentadas. La muerte violenta de un muchacho de 14 años y la posterior reacción de algunos vecinos destruyendo las casas de dos familias señaladas como culpables determinó la decisión de una red de instituciones de la zona de convocar a organismos estatales en sus diferentes estamentos y funciones a ayudar a generar cambios en semejante contexto. El Centro de Mediación fue convocado por una de las escuelas, dado que en ella confluían niños y adolescentes de todos los grupos enfrentados. La Defensoría participa de las reuniones convocadas por la Red, y ha convocado a su vez a otras

5 Brandoni, Florencia (comp.), "Hacia una mediación de calidad", Ed. Paidós, Buenos Aires 2011
6 Nató, Alejandro M., Rodríguez Querejazu, M. Gabriela y Carbajal, Liliana M., "Mediación comunitaria. Conflictos en el escenario social urbano", Ed. del Centro de Estudios sobre Democracia y Paz Social, Hermosillo, Sonora, México, 2005 (pág. 22)

reuniones, operando como nexo entre el Estado municipal, provincial, la justicia y los referentes barriales, instando asimismo a estos a la respuesta en casos de derechos vulnerados. Este proceso se inició en mayo de 2012 y se encuentra en ejecución al momento de la redacción de este capítulo, incluyendo también talleres de capacitación en las escuelas, entrevistas con vecinos y generando espacios de encuentro entre mujeres del barrio.

El mayor enriquecimiento producido en este camino deviene de los aprendizajes de la propia práctica, capitalizados en la reforma y ampliación constante de ésta, su transmisión a otros, y la sistematización en diversos documentos.[7] A fin de tomar algunas de estas enseñanzas, cabe destacar la solvencia ganada en la atención a quienes se acercan a la oficina, fomentando la escucha atenta, la paciencia, y la ayuda en focalizar el eje de conflicto, lo que resulta en un ámbito de contención sumamente valorado por los ciudadanos.

Otro aprendizaje es el de la "mente abierta". La multiplicidad de situaciones y personas que se reciben han favorecido que se dejen de lado todo tipo de prejuicios o estereotipos, dado que resulta imposible definir con anterioridad qué ocurrirá con un caso, qué reacción tendrá el vecino invitado, que facetas impensadas de una relación se desnudarán, etc. Esto posibilita una recepción genuinamente desprejuiciada y sin condicionamientos, siempre desde el foco del respeto por las historias particulares, habilitando todas las narrativas, sin prevalencia de ninguna y confiando en la buena fe de las personas.

El establecimiento de contacto directo con las personas es otro eje fundamental del trabajo, desalentando el envío de notas cuando se cuenta con la posibilidad de acceder a ellos por vía telefónica. Cuando las notas son inevitables para el contacto con los vecinos, se toma la precaución de corroborar que las mismas sean efectivamente recibidas por el destinatario, y en ciertas situaciones particulares, se decide visitar los domicilios o invitar a concurrir a la oficina amén de contar con el teléfono, para generar un diálogo personal.

Otro aspecto de gran trascendencia consiste en tramitar conflictos en los que se ha actuado con violencia física, situación que en los inicios del trabajo se consideraba un impedimento para la mediación, más por falta de experiencia que por algún otro requisito insoslayable. La práctica adquirida tanto por personal del Centro como por mediadores que se mantienen en el Registro con el correr de los años, ha habilitado la formación suficiente para lidiar con estos conflictos, revelándose inmediatamente los beneficios que la configuración del contexto adecuado de diálogo provoca. Esto nos conduce a valorar otro factor de importancia: la permanencia en el tiempo de un equipo consolidado en su quehacer y sus prácticas, así como un creciente número de mediadores comprometidos con éste. Esta confluencia de voluntades favorece el crecimiento de la institución a través de programas que se sostienen por períodos prolongados y permiten potenciar los aprendizajes y retroalimentar la experiencia, lo que redunda en la mejora y ampliación del servicio ofrecido a los ciudadanos.

5. MATERIAS PENDIENTES. CERTEZAS E INCERTIDUMBRES.

Vista la creciente y conflictividad social imperante, resulta apremiante destinar tiempo y profesionales al desarrollo de trabajos de prevención de conflictos violentos. Los escasos recursos humanos y la vorágine de hechos cotidianos no da tregua para habilitar espacios de análisis y planificación de acciones a mediano y corto plazo a estos efectos. Pareciera que siempre se actúa ante la acuciante emergencia, sin disponer del momento propicio para procesar y sistematizar información que permita formular otro tipo de intervenciones en contextos sociales complejos.

Si bien en lo hasta aquí relatado no se ha mencionado, la escasez de personal, así como de recursos económicos y edilicios adecuados ha dificultado en más de una ocasión la realización de las tareas propias del Centro, así como ha impedido el abordaje de determinadas cuestiones.

Por otro lado, a pesar del amplio reconocimiento institucional tal como fuera descripto, aún falta contar con mayor legitimación por parte del estado municipal y articular acciones con sus organismos. Pareciera que las autoridades (aún de diferentes gobiernos y partidos políticos) no logran advertir cabalmente los beneficios que el sistema brinda a los vecinos de Paraná, ni tampoco han demostrado valoración específica por el trabajo comprometido y solidario de los mediadores comunitarios.

El fin de este relato nos ubica junto a las palabras de Edgar Morin, que predican que es necesario "aprender a navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos

7 Véase: "¿Cuándo empieza la mediación? Aportes y reflexiones en torno a la etapa de convocatoria" de I. Chausovsky, A. Den Dauw, S. Albornoz, Z. Loza y E. Ruberto (publicado en www.mediadoresenred.org.ar); "Lo que el Estado propone y la voluntad mediadora dispone. La experiencia del Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de Paraná" de I. Chausovsky (publicado en www.revistalatrama.com.ar) y "El Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de Paraná. Un espacio de diálogo y participación ciudadana" de M. I. Chemez e I. Chausovsky, ponencia presentada en Primera Cumbre Nacional de Mediación "La pacificación social a través de los métodos de gestión de los conflictos", Santa Fe, octubre de 2008

de certeza”[8]. Los conflictos de la comunidad y sus integrantes representan un vasto océano de incertidumbres, pero nos movemos con pasos sólidos desde la certeza de que el diálogo provocado en el contexto adecuado ayuda a los ciudadanos a gestionar sus diferencias aportando a una sociedad más armónica, participativa y democrática. Y es esta nuestra “navegación” constante…

8 Morin, E., “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro”, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 2001

GUÍA DE MEDIACIÓN COMUNITARIA

ONU-HABITAT
P.O. Box 30030-00100, Nairobi, Kenya.
Tel: 254-20-762 3706
Fax: 254-20-762 4263
email safercities@unhabitat.org
www.unhabitat.org

Universidad Alberto Hurtado
Facultad de Derecho,
Centro de Seguridad Ciudadana
Cienfuegos 41, Santiago, Chile.
Tel: 56-2-692 0404 / 692 0413
email seguridadciudadana@uahurtado.cl
www.uahurtado.cl
http://derecho.uahurtado.cl/seguridad.urbana/html/index.html

Instituto de Estudios de la Religión
Rua do Russel, 76, 5° andar.
Glória, Rio de Janeiro.
T. 55 21 2555-3782
CEP: 22210-010
E-mail: comunicacao@iser.org.br

2014
Impreso en Chile.





